

El Papel de la Comunicación Efectiva en el Éxito del Comportamiento Organizacional, una

Revisión a Partir de los Últimos Diez Años

Valeria Andrea Galindo Ruiz y Esteban Fernando Catalán Contreras

Facultad de derecho, ciencias políticas y sociales

Universidad popular del cesar

Valledupar

2024

El Papel de la Comunicación Efectiva en el Éxito del Comportamiento Organizacional, una

Revisión a Partir de los Últimos Diez Años

Valeria Andrea Galindo Ruiz y Esteban Fernando Catalán Contreras

Irina Liseth Palacios Paternina

Asesora

Facultad de derecho, ciencias políticas y sociales

Universidad popular del cesar

Valledupar

2024

Dedicatoria

A Dios, por poner sabiduría en nuestro pensamiento, sustento en nuestro camino y resiliencia en nuestros corazones.

A mi querida madre, Gloria Torres, por brindarme su amor y apoyo incondicional durante este hermoso proceso de crecimiento y aprendizaje.

Agradecimientos

Quiero agradecer profundamente a mis padres, por su esfuerzo y valiosas enseñanzas, a mis abuelos, por brindarme su apoyo incondicional, a mi hermana, por motivarme a seguir a delante, a cada miembro de mi familia que acudió desinteresadamente cuando lo necesite. A mi novia, por su amor e invaluable ayuda.

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Índice de tablas	5
Introducción	6
Desarrollo Temático	19
Comunicación Efectiva	20
Comportamiento Organizacional.	29
<i>Componentes del Comportamiento Organizacional.</i>	31
<i>Como la Comunicación efectiva interviene en el CO.</i>	44
Metodología	50
Discusión	53
Conclusiones	57
Referencias	60

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Perspectivas sobre la comunicación efectiva</i>	25
Tabla 2. <i>Modelos sobre el comportamiento organizacional</i>	37
Tabla 3. <i>Descripción del número de investigaciones encontradas por país</i>	56
Tabla 4. <i>Resumen matriz de datos.</i>	57

Introducción

Actualmente, la información es un aspecto crucial en las organizaciones debido a que impulsa la toma de decisiones, mejora la eficiencia operativa y fomenta la innovación, facilitando así la adaptación y el crecimiento en un entorno competitivo, adoptando para ello estrategias de comunicación que puedan permitir un flujo constante de conocimiento entre interdependencias para lograr el desarrollo de las metas propuestas.

En el entorno organizacional, la comunicación efectiva es una herramienta utilizada en diversos procesos administrativos. Esto está directamente relacionado con la función de gestión y, por tanto, puede definirse como transferencia de información. Se comunica efectivamente cuando el mensaje a transmitir logra llegar a la persona o grupos que se consideren aptos para recibirlo, de esta manera, se puede entender que la consecuencia de la comunicación es el cambio esperado en el comportamiento del destinatario (Quero, 2014).

Por otro lado, el comportamiento organizacional es una disciplina que estudia cómo las personas interactúan dentro de un entorno laboral. Este campo de estudio se ha vuelto fundamental en la gestión moderna, dado que el éxito de las organizaciones no solo depende de sus estrategias y recursos, sino también de cómo se comportan sus miembros (Molina, 2016). Entender cómo es su comportamiento permite a las empresas crear entornos más eficientes y motivadores, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos con la misión que están ayudando a conseguir, sin embargo, para alcanzar este conocimiento es necesario analizar el desempeño de los colaboradores en los distintos componentes del CO tales como el trabajo en equipo, el liderazgo, clima organizacional, entre otros.

El trabajo en equipo, entendido como la colaboración efectiva entre los miembros de un grupo puede llevar a resultados significativamente mejores que los obtenidos por medio del

trabajo individual. Para que estos funcionen adecuadamente, es esencial que los integrantes compartan objetivos comunes, se comuniquen de manera abierta y se respeten mutuamente. La diversidad de habilidades y perspectivas también contribuye a una toma de decisiones más innovadora y acertada.

El liderazgo, por su parte, es otro componente crucial en el comportamiento organizacional. Los colaboradores que asumen este rol, influyen en la dirección, motivación y cultura de la organización. Un buen líder no solo guía a su equipo hacia el cumplimiento de metas, sino que también inspira confianza y fomenta un ambiente donde se valora la opinión de cada miembro. El estilo adoptado para liderar puede impactar directamente en la productividad y el compromiso del equipo.

Por otro lado, el clima organizacional es un reflejo del ambiente emocional y social en el que los empleados trabajan. Un clima positivo, caracterizado por la confianza, el apoyo y la comunicación abierta, puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. Por el contrario, un clima negativo puede generar desmotivación y conflictos, afectando el desempeño general de la organización.

En síntesis, el comportamiento organizacional es un campo integral que abarca diversos componentes interrelacionados como el trabajo en equipo, el liderazgo y el clima organizacional los cuales son elementos fundamentales que determinan el éxito de una organización, dado que, comprender, y gestionar estos aspectos permite a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno competitivo.

Para alcanzar lo descrito anteriormente, se tiene que abordar una categoría esencial que es la comunicación organizacional, definida como un proceso social que proporciona contacto y flujo de información entre los departamentos y unidades de una organización para la operación

de la empresa y el logro de sus objetivos. Esta visualización constante de datos se puede lograr de diferentes maneras, ya sea a través de un intercambio entre departamentos de jerarquía inferior a superior, a través de comunicación ascendente o descendente de nivel superior a inferior en el lugar de trabajo o mediante comunicación horizontal entre colegas (Rodríguez, 2021).

La comunicación efectiva, es el proceso de intercambio de información, ideas, sentimientos y pensamientos entre dos o más personas de manera clara, precisa y comprensible, logrando el entendimiento mutuo y el objetivo deseado. Tal como lo expone Petrone (2021) la comunicación efectiva en las organizaciones del siglo XXI en América Latina y Colombia es crucial para el éxito y la adaptación en un entorno globalizado y dinámico. En este contexto, el intercambio de datos no solo se limita a la transmisión de información, sino que se convierte en un elemento estratégico que impacta directamente en la eficiencia operativa, la cultura organizacional y la competitividad.

En consecuencia, esta clase de comunicación es esencial para abordar las exigencias y aprovechar las oportunidades que presentan, para ello, se debe iniciar en el camino de la adopción de herramientas digitales como plataformas de colaboración, redes sociales internas y sistemas de gestión de proyectos, lo cual facilita el intercambio constante entre equipos dispersos geográficamente y fomenta una mayor transparencia. No obstante, implementar estas estrategias requiere una capacitación adecuada para evitar la resistencia al cambio y garantizar su efectividad.

La importancia de estos aspectos, se centra en el desarrollo de habilidades de comunicación dentro de las organizaciones que sean capaces de favorecer la eficacia del trabajo. A pesar de su relevancia, esta área de conocimiento aún requiere de mayor investigación debido

a que las referencias conceptuales sobre el tema han sido abordadas recientemente como resultado del crecimiento de las empresas, los diferentes sectores corporativos y una demanda más competitiva en un mercado saturado que requiere la diferenciación en los procesos internos dentro de los sistemas empresariales.

Y, es así como a partir de la exploración de antecedentes internacionales se aborda el trabajo de Briones (2020) Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19 en Perú. A partir de una metodología de revisión documental y análisis de baterías de preguntas, se marcó como esta área de conocimiento resulto esencial para responder a las necesidades de intercambio de datos internos lo cual resulta relevante para la realización de actividades por medio del teletrabajo, planteando así nuevas dimensiones y cuestionamientos sobre las acciones organizacionales entorno a la comunicación y en donde las actitudes y motivaciones resultan ser la piedra angular del proceso.

Tal trabajo realiza un aporte al tema de revisión debido a que, en el teletrabajo, la comunicación efectiva es la clave para garantizar el buen funcionamiento de una empresa. Dado que los empleados trabajan de manera remota, es esencial utilizar herramientas digitales para transmitir información de forma clara y oportuna. La falta de interacción presencial puede generar malentendidos, por lo que tener asertividad y retroalimentación constante se vuelven indispensables dentro de la organización. Además, está fomenta la colaboración y asegura que los equipos estén alineados con los objetivos de la organización, lo cual permite la resolución rápida de problemas, promoviendo un ambiente productivo y cohesionado, incluso a distancia.

Asimismo, se inició el abordaje de esta variable dentro de otros escenarios empresariales como es el de Villacrez (2021) Comunicación efectiva y resolución de conflictos en el sindicato

de construcción civil de La Rioja en España. Este artículo tiene como objetivo central el analizar la dinámica de comunicación posterior a lo vivido dentro del sindicato de una empresa, por medio de una investigación cuantitativa con dos alcances, uno descriptivo y el otro de carácter correlacional aplicándose para ello un cuestionario con un marco muestral de 250 miembros activos del grupo global de 750 afiliados. Los resultados de esta investigación demostraron que no existe una comunicación efectiva con un porcentaje del 64,4% y que en la misma proporción la resolución del conflicto resulta nula con un estimado del 98,2% una cifra que evidencia una relación directamente proporcional entre ambas variables.

En este trabajo se aborda otra variable relacional con la categoría principal de nuestra revisión y es la resolución de conflictos dentro de las colectividades del sindicato de una empresa, lo cual es necesario entender que si la entidad no tiene una dinámica asertiva para exponer procesos y mejoras dentro de la misma, el movimiento reaccionario de los empleados afiliados a esta forma de asociación exige mayor claridad en los mensajes pues incrementa las problemáticas y de manera interna se disocian los fines últimos que persigue el vínculo a una agrupación.

Dentro de esta línea se encuentra el trabajo de Gallo et al., (2022) en Perú el cual formula como objetivo de investigación el comprender un modelo de comunicación efectiva para la difusión de proyectos de inversión oficial del departamento de Loreto, de esta manera, se pretende delimitar cómo se difunden los programas de inversión pública, para ello se aplica una metodología cuantitativa con enfoque descriptivo que obtuvo como resultado la existencia de una deficiente correspondencia entre las comunidades y las autoridades para propaganda de políticas públicas debido a que los empleados contratados en la zona no se encuentran preparados para el

cargo y desconocen las realidades locales evadiéndose una mensaje erróneo en los procesos divulgación.

Tal investigación evidencia claramente que desde el punto de vista de la revisión documental la comunicación efectiva dentro de las organizaciones incluso de carácter publica determinan el éxito de la entidad en el cumplimiento de sus funciones, sumado a que incide de manera directa en la mejora o no, de procesos de impacto social que puede optimizar la calidad de vida de toda una comunidad.

En un trabajo más reciente Tafur (2023) Gestión directiva y comunicación efectiva en docentes de dos instituciones educativas públicas en Perú. Se pretende evaluar de manera clara la existencia de una relación entre la gestión directiva y el método de comunicación ya mencionado en los docentes, para ello se aborda una investigación cuantitativa no solo transversal sino además con un enfoque correlacional de carácter descriptivo aplicando para ello dos instrumentos de medición con el objetivo de determinar la calidad de la gestión directiva y de las habilidades necesarias para desempeñar este rol, obteniéndose como resultados que durante la gestión no se logra desarrollar de manera completa las dimensiones y directrices propias de su cargo esto debido a que no se cuenta con un buen proceso de comunicación con quienes ejecutan las políticas desconociendo problemáticas que se encuentran inmersas y que no responden a la realidad educacional.

Esto evidencia la necesidad de mejorar la gestión directiva en el que se permita no solo generar impactos claros de desarrollo organizacional, sino que el mensaje sea bidireccional que se escuchen a las personas y se ejecuten las medidas direccionales.

Este trabajo permite la comprensión de una relación directa entre la gestión directiva y la comunicación efectiva de los docentes al estar intrínsecamente relacionadas en el contexto

organizacional educativo, pues sí bien los directivos tienen la responsabilidad de establecer un ambiente propicio para el diálogo y la colaboración, estos deben facilitar un intercambio de información clara y fluida entre los educadores y otros actores educativos. Una dirección eficiente promueve la cohesión del profesorado, mejora la implementación de estrategias pedagógicas y facilita la resolución de conflictos, lo que impacta positivamente en el logro de los objetivos institucionales.

Teniendo en cuenta el desarrollo de estudios desde el ámbito nacional las investigaciones en Colombia han respondido a una línea temática similar a lo abordado en el contexto internacional. En el caso de Ospina (2020) Los blogs corporativos, una estrategia de comunicación organizacional efectiva para las pymes en Colombia. Dentro de este trabajo se plantea como estrategia el sistematizar el tema de la experiencia del teletrabajo, con tal efecto se aborda una metodología cuantitativa aplicando un cuestionario a todo el personal. Así se reconocieron falencias en el conocimiento del portafolio de servicios y demás elementos que permiten la construcción de una cultura e identidad organizacional con lo cual se consolidó un canal de comunicación como lo es el blog.

El resultado ayudó a que se incrementaran las jornadas de capacitación y se reestructuraron valores internos de la empresa posicionando la organización en otro marco de responsabilidad. El trabajo aborda una realidad existente y es el desconocimiento de los trabajadores de la empresa, que limita el desarrollo de la práctica interna y el grado de impacto en las condiciones de desarrollo de las actividades dentro de la misma, siendo la comunicación eje de crecimiento del personal y de la organización.

Petrone (2021) Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. Se realizó un trabajo en Bogotá que describe un análisis de los principios aplicados en este tipo de

comunicación dentro de una organización de salud, dado que, es esencial en este contexto asegurar que transmisión del conocimiento, pensamientos, conceptos y demás elementos se realice de forma eficiente y clara, es así como en una empresa se tienen diferentes canales o estrategias para hacer llegar la información, es el caso de la intercomunicación interna, externa, escrita, verbal, ascendentes, descendente, horizontal, etc. La clave para que esta transmisión sea eficaz es reconocer qué canal de difusión ameritan ciertas situaciones o contextos. En esta investigación se realizó una metodología de revisión documental sobre el tema construyendo nociones claves que intervienen dentro del flujo de datos en una entidad.

Los principios de la comunicación efectiva en una organización de salud se basan en la claridad, la precisión y el comprender al otro. Es esencial que la información se transmita de manera comprensible, sin ambigüedades, para garantizar la correcta comprensión entre el personal médico, los pacientes y otros actores. La retroalimentación juega un papel crucial para asegurar que los mensajes sean recibidos y comprendidos adecuadamente. Además, la escucha activa permite atender las necesidades y preocupaciones de los usuarios y colegas. La empatía, junto con la confidencialidad, fomenta relaciones de confianza, esenciales para un entorno donde la salud y el bienestar son prioritarios.

En esta línea Martínez (2022) en su trabajo en Barranquilla expone un análisis de la motivación laboral como componente gerencial productivo para favorecer el clima organizacional de las empresas en Colombia, para ello aborda como variable la motivación que incide en una efectiva comunicación dentro de las organizaciones y es que el tema sindical es relevante, pues son ellos quienes expresan el sentir de los trabajadores y las decisiones que se adopten pueden significar cese de actividades o medidas que se deban dejar en claro con el tipo de información que se construye.

A partir de una justificación sobre la existencia correlacional de la motivación en construcción de esta; se expone como el mensaje cumple su objetivo no solo cuando una de las partes tiene claro el momento, el lugar y el contexto y la forma de enviar el mensaje, sino que su receptor se encuentre con interés para descodificar el mensaje, comprenderlo y de ser necesario aplicarlo.

Fontalvo y Ventura (2021), en un trabajo realizado en Medellín, formula como objetivo comprender la comunicación efectiva como estrategia de mediación en el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia, resultando una investigación que aborda elementos conceptuales y aplicativos de las medidas claras de la gestión directiva de una institución educativa y que estas deben interiorizarse para el cumplimiento del resto de la comunidad educativa. Aunque realiza una revisión documental del tema, no expone de forma clara como afecta e interrumpe la comunicación, ni explica que un contexto como el educativo debe ser bidireccional en el que el profesor y padre exponga su mensaje a problemáticas.

La comunicación efectiva como estrategia de mediación es fundamental para fortalecer el diálogo entre docentes y padres de familia. Al promover la claridad, la empatía y la escucha activa, se facilita la comprensión mutua y se abordan posibles malentendidos o conflictos de manera constructiva. Esta estrategia permite que ambas partes expresen sus preocupaciones, expectativas y propuestas, fomentando un ambiente de colaboración en beneficio del estudiante. Además, la retroalimentación constante y la transparencia generan confianza, lo que fortalece la relación entre padres y docentes. En conjunto, estos elementos contribuyen al desarrollo de una comunidad educativa más unida y comprometida.

Por medio de lo expuesto anteriormente se ha evidenciado que en el contexto nacional predominan los estudios de revisión documental, más teóricos que prácticos. En el contexto

regional se tiene el trabajo de Montalvo (2022) en la ciudad de Barranquilla en el cual se realizó un análisis de la comunicación participativa a través de redes sociales en la organización social Radio Caribe Plus, expone como los medios de comunicación en especial las redes sociales aceptan discursos dentro de la exposición de su trabajo sobre las condiciones del mensaje que se envía a una audiencia, para ello se construye toda una serie de elementos sobre lo que se espera impactar en las dinámicas sociales de una comunidad y debido a lo anterior se aborda una metodología cualitativa de revisión de redes sociales que permitieron identificar que hace falta una forma de publicación más inclusiva en la que participen más actores.

La comunicación a través de redes sociales promueve la interacción activa entre la empresa y su audiencia, facilitando el intercambio de ideas, sugerencias y comentarios a través de plataformas como Facebook, Instagram o LinkedIn, esto les permite no solo compartir información, sino también escuchar y responder a las inquietudes de clientes, empleados y otros interesados. Este enfoque de la comunicación efectiva fortalece el sentido de comunidad, fomenta la transparencia y permite ajustar estrategias en función del feedback recibido. La participación directa mejora la imagen corporativa, al tiempo que genera confianza y un vínculo más cercano con los seguidores de la organización.

Puentes (2021) en un trabajo realizado en Cartagena formuló como objetivo el de construir estrategias de comunicación, seguridad y desarrollo por medio de la acción integral, para llegar a las comunidades más alejadas y vulnerables de la región caribe. Expone que existe una dinámica que no permite el desarrollo conjunto de actividades programadas. En este estudio, una de las variables sociodemográficas, como el sexo del encuestado, tuvo una asociación significativa con la variable de resultado. Esto está en línea con estudios previos realizados, que afirmaron que el sexo afectaba las habilidades de comunicación, una posible explicación puede

ser el hecho de que los proveedores de atención médica masculinos participaron con mayor frecuencia en diferentes actividades organizacionales que las proveedoras de atención médica femenina, lo que puede predisponer a los proveedores de atención médica masculinos a mejores habilidades de comunicación organizacional que las mujeres.

Para llegar a las poblaciones más alejadas y vulnerables de la región Caribe, se pueden implementar estrategias de comunicación, seguridad y desarrollo a través de la acción integral. Es clave establecer canales de información accesibles y adaptados a las realidades locales, como radios comunitarias y plataformas móviles. En cuanto a la seguridad, se deben coordinar esfuerzos con autoridades locales para generar confianza y proteger a los habitantes. El desarrollo se impulsa con proyectos sostenibles en educación, salud y empleo, involucrando a las comunidades en la planificación y ejecución. La acción integral, con enfoque participativo, asegura resultados duraderos y transformadores.

Esto lo aborda de manera paralela el trabajo de Illidge (2020) quienes en su estudio mostraron que las probabilidades de tener buenas habilidades de comunicación organizacional eran más favorables entre los proveedores de atención médica que recibieron capacitación en este aspecto sobre los que nunca habían recibido este tipo de formación. Lo anterior se encuentra alineado con el estudio realizado en hospitales gubernamentales en la ciudad de Barranquilla, en el cual se expone que la falta de entrenamiento en habilidades comunicativas afecta directamente la calidad del trabajo. La posible explicación es que por medio del conocimiento adquirido en estos procesos de capacitación es posible mejorar y aumentar la empatía, brindar tranquilidad y facilitar la discusión de las necesidades psicosociales.

Debido a la naturaleza transversal del estudio, no se puede inferir la causalidad. El uso de cuestionarios utilizados puede dar lugar a resultados sobreestimados. Según la revisión de la

literatura realizada por el investigador, este estudio se realizó sobre ciertas variables de habilidades de comunicación como lo son la escucha activa, lenguaje no verbal y capacidad para adaptarse al receptor. Dado que la habilidad de comunicación organizacional de los proveedores de atención médica que trabajan en el área de estudio era baja, es esencial fortalecer las habilidades de comunicación trabajando en aquellos factores significativamente asociados con la habilidad de comunicación organizacional en el futuro. Hay que estudiar más con muestras grandes en diferentes zonas para ver el efecto de las deficientes habilidades de comunicación organizacional existentes entre los proveedores de atención médica en los resultados de salud y también para ver el efecto de prácticas de comunicación más formales y rígidas.

De todos los antecedentes abordados se pueden comprender que la relevancia de este estudio, radica en dar visibilidad a la importancia de abordar la comunicación efectiva en las organizaciones y de esta manera favorecer los vínculos entre empleados y otros organismos para impulsar la productividad. Las iniciativas de desarrollo de relaciones a nivel organizacional, como los esfuerzos de comunicación, pueden resultar en dos hechos críticos, estos incluyen el compromiso laboral y organizacional.

La comunicación efectiva es un pilar fundamental en el comportamiento organizacional, y su estudio es esencial para entender cómo las dinámicas internas de una organización pueden influir en su éxito. A medida que las empresas evolucionan en un entorno cada vez más complejo y globalizado, la capacidad de comunicar de manera clara y eficiente se vuelve crucial. En un mundo cada vez más interconectado, donde los equipos de trabajo son multiculturales y geográficamente dispersos. Así mismo, el auge de las tecnologías digitales ha transformado radicalmente los medios y formas de interacción dentro de los entornos laborales, creando nuevas estrategias que deben ser estudiadas y comprendidas.

En este sentido, la comunicación efectiva no solo facilita el intercambio de información, sino que también es vital para establecer relaciones de confianza y colaboración. En el contexto organizacional, una comunicación deficiente puede llevar a malentendidos, conflictos y, en última instancia, a una disminución de la productividad. Por lo tanto, entender cómo se aplica este tipo de comunicación en una organización puede proporcionar insights valiosos para su mejora.

La importancia de esta monografía radica en la necesidad de comprender cómo la comunicación efectiva actúa como un hilo conductor en el comportamiento organizacional. A través del análisis de sus interacciones con el liderazgo, el clima organizacional y el trabajo en equipo, se busca proporcionar un marco teórico y práctico que ayude a las organizaciones a mejorar sus procesos internos y a maximizar su potencial. Este estudio no solo aportará a la teoría del comportamiento organizacional, sino que también ofrecerá herramientas útiles para la práctica en el entorno laboral contemporáneo.

A partir de ello, en la presente investigación se formula la siguiente pregunta de investigación ¿cuáles son los aportes de la comunicación efectiva en el éxito de los componentes del comportamiento organizacional? Para responder al objetivo central de describir el papel de la comunicación efectiva sobre el éxito de los componentes del comportamiento organizacional, se abordará una metodología de revisión documental de trabajos referenciados de investigación que estén en bases de datos de reconocimiento, para ello, el trabajo expondrá investigaciones, autores o desarrollo teóricos sobre el tema y abordará como se ha estudiado en los últimos 10 años desde una revisión completa de la literatura con más de cuarenta referencias documentales.

A lo largo de este trabajo, será posible encontrar una aproximación conceptual y teórica sobre la comunicación efectiva y el comportamiento organizacional en el interior de un

desarrollo temático, así mismo, se expondrá la relación que guarda la práctica de la comunicación efectiva sobre los componentes del CO por medio de un análisis de los hallazgos encontrados a partir de una revisión bibliográfica la cual estará sustentada en un apartado metodológico. Finalmente, se dará a conocer la discusión de resultados de la revisión a la luz de los aportes de los autores más relevantes y las respectivas conclusiones adquiridas a partir del análisis de la información.

Desarrollo Temático

Es muy importante para las organizaciones en la actualidad, fortalecer todos los aspectos relacionados con su funcionamiento interno en aras de aumentar la esperanza de éxito con la que pueden contar. Uno de los elementos que guarda mayor relación con lo mencionado anteriormente, es el comportamiento organizacional, dado que, se encuentra conectado a más de un componente de naturaleza elemental para las organizaciones, dentro de los cuales se puede mencionar la comunicación. Esta por su parte, juega un papel articulador entre colaboradores, es por ello que debe ser constantemente fortalecida para que sea más efectiva. A continuación, se hablará de manera más profunda sobre el comportamiento organizacional y como la comunicación efectiva influye en los componentes relacionados con el mismo.

Comunicación Efectiva

La comunicación tiene la función primordial de establecer conexión entre individuos, lo cual deja dicho, que funciona como insumo base para que todos los procesos organizacionales internos puedan realizarse de manera fluida, dicho esto, queda claro que este aspecto tan importante debe ser ampliamente fortalecido desde los procesos de gestión y desarrollo

organizacional por lo que se abre todo un abanico de posibilidades para las organizaciones, y una de las alternativas que han sido puestas a disposición en esta materia, para lograr lo antes mencionado, es el desarrollo de un enfoque comunicativo basado en la efectividad.

Para Paul Watzlawick (1991) psicólogo y filósofo austriaco, la comunicación hace parte de un conjunto complejo conformado por sujetos relacionados entre sí por varios factores que dan sustento a su existencia, en otras palabras, toda estructura debe tener un propósito determinado que le otorgue sentido de funcionalidad, es así como, las organizaciones pueden ser vistas como sistemas abiertos que funcionan gracias a metas y objetivos bien definidos. Desde una perspectiva más compleja, es posible decir que las grandes empresas se encuentran complementadas por pequeños subsistemas que cumplen funciones determinadas para que estas, vistas como una unidad, pueda funcionar de manera satisfactoria. Para estos fines, es necesario que exista un puente entre individuos, y aún más importante, entre dependencias o departamentos para que se dé lugar a una cohesión dentro del entorno organizacional, y precisamente, este es el rol que cumple la comunicación.

Como ya se ha mencionado, comunicar efectivamente puede ser visto como una práctica capaz de propulsar el buen desarrollo de la conexión dentro de los sistemas organizacionales propiamente dichos. Según Campos (2022) se puede considerar que la comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento o contexto, las palabras y la actitud apropiada, cabe resaltar, que uno de los objetivos a conseguir con este método es asegurar que aquello que se desea transmitir se realice de forma genuina, mitigando al máximo las posibles limitaciones que puedan derivarse desde las barreras comunicativas.

Lo anterior, supone un reto a tener en cuenta durante la práctica de la misma, dado que, si bien es cierto que pasamos la mayor parte de nuestra vida comunicándonos, hacernos conscientes de las limitantes internas y externas a las que nos podemos enfrentar y encontrar maneras de superarlas, puede llegar a requerir de toda una habilidad, por lo que se hace necesario, contar con un proceso de entrenamiento y ejercicio que favorezca su desarrollo.

Para tales fines, la autora propone 5 normas a tener en cuenta si se desea mantener una comunicación efectiva, la primera es la honestidad, esta implica comunicar con decencia, justicia y franqueza el mensaje, la segunda es la precisión, se trata de guardar la fidelidad del mensaje sin contaminarlo con interpretaciones particulares, la tercera se trata de contar con audiencia relevante, o dicho de otra manera, contar con personas que sean capaces de entender la naturaleza del lenguaje y tema tratado, en cuarto lugar, se encuentra la transparencia de los procedimientos, y finalmente, la autora recomienda especificar la incertidumbre sobre las conclusiones, que no es más que mantener un canal de comunicación en doble vía en el que se efectúe feedback, en este sentido, se puede concluir que la comunicación efectiva es una habilidad que puede perfeccionarse, aprenderse y modularse a lo largo del tiempo por medio de la práctica o ejercicio constante (Estévez y Estévez, 2021).

Bajo esta misma línea, Romero y castillo (2019) definen este tipo de comunicación como una habilidad social que permite expresar de forma clara y directa los pensamientos, opiniones, deseos y sentimientos, sobre algún tema o contexto, y de esta manera, llevar la interacción hacia un punto de negociación común. Estos autores enfatizan en la importancia de comunicar de manera efectiva dentro del entorno organizacional, dado que, al buscar la claridad y honestidad

evita confrontaciones y tensiones a la vez que impulsa estrategias para llegar a acuerdos por medio del dialogo dentro de los equipos de trabajo.

En este sentido, se puede decir que dicha habilidad , favorece los niveles óptimos de comunicación, dado que, busca la expresión genuina de los colaboradores inhibiendo las posibles situaciones de agresividad o pasividad que pueden llegar a entorpecer los procesos de interacción en el interior del sistema organizacional, lo cual indica que la comunicación efectiva puede llegar a convertirse en un instrumento fundamental para la práctica organizativa y por lo mismo las empresas deben contar con talento humano capaz de llevarla a la práctica tanto externa como internamente al entorno laboral (Enderica, 2018)

La comunicación eficaz puede ser vista como un factor estratégico que favorece el logro de los objetivos organizacionales, sin embargo, a pesar de ser una habilidad que se puede decidir fortalecer, es cierto que una comunicación ineficaz aumenta el riesgo de que se genere incertidumbre, insatisfacción y un funcionamiento deficiente del sistema organizacional por lo que el fortalecimiento de la comunicación efectiva dentro de este contexto debería convertirse en una práctica natural y necesaria en el talento humano (Musheke y Phire, 2021). Debido a lo anterior, la comunicación efectiva no solo representa potencial de mejora para la interacción de los colaboradores, sino que puede fortalecer otros procesos que subyacen de la práctica laboral indispensables para lograr objetivos tales como el trabajo en equipo.

Quaranta (2019) indica que este tipo de comunicación, constituye un factor crítico para el funcionamiento de las organizaciones, dado que, en ausencia de una práctica adecuada al contexto organizacional, en donde el flujo de la información es vital, las pérdidas pueden llegar a ser significativas, primeramente, en materia de productividad y aún más importante, en materia

de rentabilidad. Para comprender por qué comunicar efectivamente puede llegar a ser una herramienta útil para encaminar a cualquier individuo hacia una práctica comunicacional más eficiente y adecuada a los contextos en los que se pueda desempeñar, es importante conocer los factores que la componen y que son parte integral de su práctica.

Este mismo autor, menciona que existen algunos factores fundamentales que acompañan a la buena práctica de la comunicación efectiva, el primero abarca lo lingüístico y paralingüístico, en estos dos conceptos está englobado primeramente lo referente al lenguaje, las palabras y los significados, mientras que lo paralingüístico, hace referencia a todos aquellos mecanismos complementarios como pueden ser el lenguaje no verbal, el tono de voz y la postura corporal; para cuidar este aspecto es necesario primero depurar la correcta gesticulación de las palabras y prestar atención a la elaboración de los mensajes, a su contenido y al uso correcto de las palabras, lo que nos lleva a mencionar otro aspecto importante, y es que es necesario ser conscientes del contexto en el que estamos comunicando, dado que este nos va a proporcionar un marco de referencia para la elección de las palabras y adecuación del mensaje.

El segundo factor es la cooperación la cual puede entenderse como las ganas de participar de algo sin temor a poner ideas contrapuestas sobre la mesa, expresar valores, sentimientos o creencias, así el objetivo de esta última no es determinar quién aporta mejores ideas, sino construir soluciones y establecer objetivos comunes mediante la participación. Bajo efectos de la comunicación efectiva, cooperar trae consigo el factor de disponibilidad, el querer escuchar y escucharse.

Petrone (2021) propone una serie de requisitos importantes para la elaboración de una comunicación efectiva, el primero es la claridad, dado que es necesario que cuando se intenta

transmitir un mensaje, el lenguaje y el medio por el cual se va a proporcionar este mismo sean claros y accesibles para el receptor, en segundo lugar tenemos la integridad, este requisito nos dice que al comunicar debemos servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos, en tercer lugar tenemos el aprovechamiento de los canales informales, con esto los autores quieren decir que una organización que sabe aprovechar los canales informales va a lograr que los mensajes viajen en todas las direcciones de manera más fluida haciendo que el mensaje se transmita con mayor efectividad, con esto no se intenta decir que se van a dejar de lado los canales formales, simplemente estamos hablando de una estrategia complementaria de difusión.

Por otro lado, es importante mencionar que la comunicación efectiva en el contexto empresarial puede ser complementada por medio del desarrollo de habilidades particulares como la escucha activa, la empatía, el reconocimiento de derechos, la asertividad en la escogencia del léxico y los medios adecuados para transmitir el mensaje para dar claridad, además, también es importante trabajar conjuntamente en la adopción y cumplimiento de requisitos que potencien la calidad y efectividad de la comunicación organizacional como la claridad, integridad, aprovechamiento de canales informales, moderación, difusión y evaluación periódica de las dinámicas comunicacionales.

En síntesis, la comunicación es uno de esos fenómenos inherentes a la humanidad, a tal nivel, que de su desarrollo depende una práctica social adecuada, ajustada a las necesidades de relacionamiento social que deben ser atendidas por todo individuo inmerso en un contexto social determinado. El comunicar hace posible que los individuos se relacionen y conecten entre sí, dando lugar a la elaboración de constructos que le dan sentido a la realidad y respuesta a esa

necesidad que tienen las personas de otorgar significado a aquello que las rodea, es así, bajo este mismo proceso, que se da lugar a la cultura como resultado de la interacción entre seres humanos situados dentro de una organización, en otras palabras, la comunicación es esa materia prima que permite al ser humano tejer con determinada fuerza una red de relacionamiento social alrededor de sí mismo.

Las organizaciones constituidas bajo este principio de cooperación y construcción conjunta mediada por una comunicación efectiva podrán ser capaces de favorecer sus dinámicas de comportamiento organizacional y de esta manera aportar al desarrollo de otros aspectos de suma importancia en la actualidad como la adaptabilidad o capacidad de cambio, bajo esta misma línea, es posible decir que el logro de un adecuado comportamiento organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas (Molina et. al, 2016)

Tabla 1.*Perspectivas sobre la comunicación efectiva.*

Autor	Aporte a perspectiva	Conclusiones
Campos (2022)	<p>Este autor propone una serie de requisitos para llegar a una comunicación efectiva.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Coherencia entre el lenguaje verbal y no verbal: se refiere a el carácter genuino del mensaje 2. Honestidad: comunicar con franqueza y decencia nuestro mensaje. 3. Precisión: guardar la fidelidad del mensaje 4. Audiencia relevante: contar con personas que sean capaces de comprender la naturaleza y el contenido del mensaje. 5. Especificar la incertidumbre sobre las conclusiones: mantener un espacio de diálogo y retroalimentación abierto. 	<p>Para este autor, la comunicación efectiva es una habilidad que debe estar sustentada a partir de un método de aplicación compuesto por una serie de requisitos de necesario cumplimiento. En primer lugar, se habla de la coherencia entre los tipos de lenguaje como elemento base del carácter genuino del mensaje, para el cumplimiento de este aspecto, se requiere mantener los estándares de honestidad durante el proceso con el objetivo de guardar la fidelidad del mensaje y poder comunicar con presión el mensaje a un tipo de audiencia relevante.</p>
Quaranta (2019)	<p>Para este autor la comunicación efectiva debe estar acompañada de ciertos factores para su buena práctica. Lo primero es utilizar un</p>	<p>Para que el proceso de comunicación pueda ser efectivo, es necesario fortalecer algunas habilidades adicionales</p>

<p>lenguaje verbal y no verbal acorde al mensaje y al contexto en el que se esté comunicando, esto implica cuidar el vocabulario, el tono de voz y la postura. Por otro lado, hace énfasis en la importancia de la cooperación durante este proceso, dado que para que el mensaje fluya correctamente es necesario contar con disponibilidad para escuchar y realizar procesos de retroalimentación de ser necesario.</p>	<p>como la expresión oral basada en las características del medio o contexto, para que el emisor pueda ser capaz de ajustar el mensaje a las necesidades del o los receptores. También es importante ajustar el lenguaje corporal para que pueda servir como sustento de lo que estamos comunicando verbalmente y finalmente procurar en la medida de lo posible que exista disponibilidad para escuchar y transmitir el mensaje.</p>	
<p>Petrone (2021)</p>	<p>La perspectiva de este autor se basa en que la comunicación efectiva es un tipo de comunicación que busca transmitir mensajes de una manera genuina, mitigando al máximo la incidencia de las barreras de la comunicación. Para tales fines, es necesario contar con un tipo de lenguaje y medio de difusión que favorezcan la claridad del mensaje, también es necesario que el mensaje se transmita con integridad, es decir, que posea un tipo de contenido genuino y ajustado a la realidad, el cual se pueda difundir con seguridad por su relevancia a nivel empresarial.</p>	<p>La comunicación efectiva tiene un objetivo bien definido es el de comunicar de manera clara y precisa un mensaje para que este pueda ser entendido o decodificado de forma satisfactoria por un receptor, pero para que esto pueda suceder es necesario que se reduzca al máximo la influencia de las barreras de la comunicación por medio de una práctica de comunicación dirigida por la correcta utilización del lenguaje y el cuidado del carácter genuino del mensaje.</p>

En la tabla anterior, se puede notar que la buena práctica de la comunicación efectiva se encuentra sometida a más de un método, principalmente en función del autor, sin embargo, el objetivo siempre es el mismo, favorecer la construcción de un proceso genuino de comunicación que sea capaz de mitigar al máximo las posibles interferencias de las barreras de la comunicación. Para lograr esto, se requiere de una práctica estable y consiente que se encuentre basada en el cuidado de lo lingüístico y paralingüístico, pero también del contexto, aunado a esto, la comunicación efectiva requiere efectuarse bajo ciertos principios de honestidad, precisión y compromiso para que el mensaje corra el menor riesgo posible de ser modificado en el proceso y que al final pierda su relevancia.

En síntesis, la comunicación efectiva nace como una variante que busca favorecer la eficacia en los procesos de comunicación por medio de la transmisión genuina y adecuada de información. Por esta razón, los sistemas organizacionales actuales, cuya capacidad de adaptación e innovación deben responder a las exigencias constantes de los mercados globalizados, se han preocupado por adoptar alternativas que les permitan favorecer las competencias propiamente dichas, y de esta manera, aumentar su esperanza de éxito, por lo que el reconocimiento y práctica de este tipo de comunicación, dentro de las organizaciones puede convertirse en una herramienta valiosa.

Comportamiento Organizacional.

La aparición del Comportamiento Organizacional (CO) como elemento de estudio o área de conocimiento tiene lugar gracias a los esfuerzos realizados por varios autores tales como Robbins S (1987), Chiavenato I (2004), Luthans F (2008), Stoner J (1996), Gigson (2006), Amorós E y Molina A (2007), en el estudio profundo de aspectos relacionados con la administración de recursos humanos, en este sentido, se hace evidente que la presencia del factor humano como componente elemental para el funcionamiento de las organizaciones cobró relevancia con el pasar de los años resaltándose la necesidad de abalanzar esfuerzos en materia de investigación sobre este elemento.

Existen múltiples perspectivas que han intentado otorgar cuerpo al concepto de CO como por ejemplo la propuesta por Robbins (2018) el cual lo define como la influencia de los individuos y grupos al aplicar sus conocimientos sobre el trabajo realizado en el interior de las organizaciones; este autor busca resaltar el impacto del recurso humano en las distintas áreas y materias que componen y permiten que una organización pueda ser funcional en el tiempo, dado que, a partir del impacto que cada colaborador propicia particularmente al ejecutar sus funciones será posible determinar el comportamiento general de la empresa. En coherencia con lo anterior, Ferrer (2018) nos dice que el CO puede entenderse como el impacto del conocimiento de los individuos y grupos sobre los procesos organizacionales, así como la relación que dichos grupos e individuos tienen en el éxito de los mismos.

Para Molina (2016) el CO se enfoca en estudiar la suma de las acciones y actitudes de las personas en el interior de una organización con el fin de predecir su comportamiento y mejorar los procesos de administración del recurso humano, esta definición no se centra exclusivamente

en el potencial del conocimiento que los colaboradores pueden proporcionar a la empresa, dado que al referirse a las acciones y actitudes abre todo un abanico de variables que pueden ser explicadas y estudiadas desde el campo de la psicología.

Macedo y Delgado (2020) nos dicen que el CO puede entenderse como la influencia que tiene el factor humano en los procesos organizacionales analizado de una manera holística, es decir, sistémica, multidisciplinar e interdisciplinar en donde las relaciones entre personas constituyen la forma en que se comporta la organización misma. En síntesis, con base en lo anterior, es posible concluir que existen ciertos factores comunes entre las distintas definiciones los cuales son, primeramente los individuos, entendidos como la unidad elemental de trabajo, en segundo lugar los grupos, los cuales son el resultado de la unión entre varios individuos articulados por medio de objetivos comunes, y finalmente las estructuras; estas pueden entenderse como la unión de varios grupos, lo que deja en evidencia la relación que existe entre uno y otro. Queda claro hasta este punto que el CO constituye el estudio de la identidad comportamental de las empresas las cuales están conformadas esencialmente por el talento humano y su desempeño en el núcleo organizacional.

En este punto hablar de la influencia que tiene el factor humano en las organizaciones resulta importante, dado que, estas en sí mismas pueden entenderse como la suma de los esfuerzos de todos los individuos que las conforman, es así como, hablando desde la perspectiva del CO el comportamiento de los individuos puede favorecer o disminuir la eficacia y productividad de toda organización, por esta razón, desde la gestión organizacional resulta clave establecer una visión particular de la actitud de las personas que participan en ella en aras de establecer un diagnóstico a partir del cual sea posible intervenir, de allí que el CO puede ser

concebido como una herramienta valiosa en materia de gestión para todo tipo de organizaciones tales como empresas, organismos de gobierno, escuelas, entre otras.

El CO se nutre de varias disciplinas dentro de las cuales se encuentra la psicología desde la cual se establece un interés particular por estudiar las dinámicas comportamentales dentro de los sistemas organizacionales con el objetivo de establecer un aporte en materia de soluciones y herramientas a los procesos realizados dentro de las empresas y de esta manera fortalecer aspectos relacionados con el comportamiento organizacional.

Componentes del Comportamiento Organizacional.

Para hablar de comportamiento organizacional es necesario mencionar algunos elementos fundamentales que actúan como componentes del mismo y que afectan en cierta medida el funcionamiento organizacional. Robbins y Judge (2017) proponen en la décimo séptima edición de su libro “Comportamiento Organizacional” un modelo en el cual se estudian tres determinantes del CO o variables independientes dentro de las organizaciones, las cuales son, individuos, grupos y estructuras, este campo de estudio aplica el conocimiento extraído en cada uno de estos niveles con el objetivo de favorecer la eficacia de las organizaciones en relación con ciertas variables dependientes.

Lo anterior deja dicho que la relación causa efecto que guardan las variables independientes sobre las dependientes determinara la calidad del CO. Gómez et al. (2020) nos dicen que en el modelo en cuestión, se mencionan seis variables dependientes, la primera es la **productividad**, esta habla de la capacidad que tienen las organizaciones para alcanzar sus metas y la preocupación constante por la eficacia y eficiencia del funcionamiento interno, la segunda

es el **ausentismo**, esta abarca todo lo relacionado con la inasistencia constante al trabajo la cual representa costos e interrupciones para los empleadores, la tercera es la **rotación**, esta implica el retiro permanente de los colaboradores dentro de una organización de forma voluntaria o involuntaria.

La cuarta se denomina **conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo**, esta constituye toda conducta que de manera premeditada viole o interfiera con el debido cumplimiento de las normas organizacionales, en quinto lugar tenemos el **comportamiento ciudadano organizacional**, este beneficia procesos grupales tales como el trabajo en equipo, dado que, el comportamiento de un buen ciudadano abarca aspectos tales como ayudar cuando se requiere, evitar conflictos, voluntariedad, flexibilidad, acatar órdenes por parte de superiores, entre otros, y por último, el modelo nos habla de la **satisfacción en el trabajo**, la cual puede ser entendida como la percepción positiva acerca del trabajo propio a partir de una evaluación de sus características.

Alvarado (2021) proporciona un modelo similar al expuesto anteriormente, en el cual se mencionan tres niveles esenciales que conforman el CO, estos son el nivel individual, de grupos y equipos, y como sistema organizacional. Desde este modelo, en el nivel individual, se visualiza el comportamiento de un sujeto que hace parte de una fuerza laboral dentro de una organización el cual posee características particulares tales como, edad, estado civil, sexo, personalidad, habilidades, destrezas, intereses, entre otras. Dichas características determinan su participación e influencia en el interior de la organización.

En el segundo nivel, por otro lado, se analiza la capacidad de integración y colaboración de los individuos, dado que, se busca que estos puedan apoyar y dirigir grupos que sean capaces

de alcanzar metas y de esta manera favorecer la esperanza de éxito de la organización, finalmente, en el último nivel se tiene el objetivo de analizar el CO de una estructura social orientada a la consecución de metas por medio de un sistema organizacional estructurado, coordinado y vinculado a su entorno.

Por otro lado, los componentes asociados por este autor a los diferentes niveles del CO son **el trabajo en equipo**, entendido como la unión de varios individuos que conforman una fuerza laboral organizada con el fin de alcanzar objetivos comunes. El trabajo en equipo se convierte en un proceso de máximo provecho para las organizaciones cuando estimula espacios de cooperación y sinergia en los cuales el talento humano se convierte en protagonista y ejecutor de procesos que dan continuidad al sistema organizacional.

El segundo componente se denomina **funciones y puestos de trabajo**, este abarca todo lo relacionado con la asignación de roles y funciones a ejecutar por el trabajador, otorgando al mismo sentido de utilidad y cierto grado de influencia a nivel organizacional, la ejecución de este proceso es indispensable para el orden y el buen funcionamiento de las organizaciones. El tercer componente es el **estrés laboral**, el cual tiene lugar cuando se originan ciertos grados de malestar o tensión emocional como resultado de una exposición prolongada a riesgos psicosociales dentro de las empresas. La influencia de este componente en el CO radica en el impacto que puede ejercer sobre la salud y el rendimiento del colaborador.

El cuarto componente propuesto por este autor es el **liderazgo**, entendido como la capacidad que posee un individuo para organizar, coordinar, motivar, he influir sobre un equipo de trabajo. La importancia del líder, según el autor en cuestión, radica en que se desempeña

como un enlace entre los colaboradores y los objetivos establecidos en la plataforma estratégica de la organización con el objetivo de mantener un enfoque organizacional compartido.

Otra perspectiva interesante sobre el tema la propone Alles (2017) esta autora nos habla de un conjunto de fuerzas que intervienen sobre el CO y que permiten el desempeño de ciertos componentes. Gonzales (2018) argumenta que la primera fuerza de la que habla la autora está constituida por las personas, las cuales tienen comportamientos individuales y grupales en función del contexto que pueda presentarse en el interior de las organizaciones, la segunda fuerza, se encuentra constituida por la unión de varios individuos que desempeñan funciones en aras de alcanzar objetivos comunes o en otras palabras, las estructuras organizacionales; hay que tener en cuenta, que dentro de las organizaciones pueden aparecer diversos grupos a partir de las necesidades que tengan las mismas de mantener activos ciertos procesos.

Todas las organizaciones por pequeñas que sean, poseen algún tipo de estructura formal que les permite funcionar dado que desde el momento en que varias personas trabajan conjuntamente para alcanzar objetivos, ya existe algún tipo de estructura, esto nos lleva a la tercera fuerza propuesta desde este modelo, la cual está constituida por las tecnologías; con el pasar de los años, el desarrollo tecnológico ha revolucionado el estilo de vida de las personas por completo, y por supuesto, las empresas no han perdido la oportunidad de adaptarse a esta modalidad vertiginosa de cambio acogiendo nuevas tecnologías para mejorar sus niveles de calidad y eficacia de cara a las demandas del mercado, claramente, dicho proceso de adaptación requiere de una modificación del CO con el objetivo de instalar con éxito en la maquinaria preexistente las nuevas tecnologías.

La autora en cuestión, menciona ciertos componentes de gran importancia para las fuerzas que componen el CO propiamente dichas. El primero es la **motivación**, esta puede ser entendida como un impulso interno que lleva a los colaboradores a dar el máximo de sus capacidades en la ejecución de sus funciones, lo que favorece el compromiso de cara al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es muy importante para las organizaciones mantener motivados a sus colaboradores, dado que, sin un personal motivado el funcionamiento de la organización podría llegar a ser improductivo.

La **percepción** es otro de los componentes mencionados por la autora, dado que, cada empleado tiene una percepción diferente sobre su lugar de trabajo gracias a factores como la personalidad, necesidades, origen social, creencias, entre otros, lo cual puede favorecer o afectar su proceso de adaptación al entorno organizacional y en consecuencia influir en la motivación y productividad del individuo. Este componente también puede servir como un indicador para conocer la calidad del clima organizacional por lo que es importante estar alerta sobre lo que pasa con ella.

El siguiente componente es la **satisfacción laboral**, esta puede ser observada por medio de indicadores tales como ausentismo, rotación, impuntualidad, o por su contraparte, motivación, buen rendimiento, percepción positiva, entre otros, en este sentido, la satisfacción laboral determinará la estabilidad del sistema organizacional e impactará directamente en su funcionamiento.

Finalmente, la autora menciona el **desempeño**, este puede ser entendido como la calidad del rendimiento de una persona en la realización de sus funciones. Como es sabido, toda organización es la suma de los esfuerzos del talento humano y su productividad dependerá del

desempeño del mismo, en este sentido, la eficiencia de los procesos internos de toda organización será proporcional al desempeño de sus colaboradores.

Por otro lado, en un estudio realizado por Vega et., al (2023) se evaluaron aspectos relacionados con la motivación de un grupo de trabajadores en función de su desempeño en algunas variables del comportamiento organizacional, de esta manera, para fines prácticos del estudio, se definieron las siguientes variables o componentes del mismo: **satisfacción laboral**, esta puede definirse como la conducta y emocionalidad de los empleados respecto a su desempeño, logro de objetivos organizacionales y bienestar, es por ello que, para que exista una percepción positiva de la misma, conviene aportar una sensación de validez e importancia sobre los colaboradores.

La segunda variable tratada en este estudio, es el **compromiso organizacional**, entendido como la dedicación y compromiso que desarrollan los empleados sobre su lugar de trabajo, este aspecto también puede convertirse en un indicador concluyente en la gestión de recursos humanos para establecer los niveles de felicidad en el trabajo.

En tercer lugar, nos encontramos con el **estrés laboral**, este puede tener origen en cualquier espacio de trabajo y sobre cualquier trabajador tratándose de un tipo de tensión emocional originada por las condiciones en el interior del entorno organizacional. Finalmente, nos encontramos con la **conciliación trabajo-familia**, esta variable resulta indispensable para el bienestar del colaborador, dado que, en algunos casos, la motivación de los trabajadores se encuentra puesta en la mejora de sus condiciones de vida y las de su familia, sin embargo, también es cierto que las largas jornadas laborales y demás condiciones laborales que pueden ser desfavorables perturban el poder alcanzar de forma integral este objetivo.

Según Bravo et., al (2017) el CO no es un elemento monolítico, sino que cuenta con componentes o variables con las cuales se puede relacionar a partir de su naturaleza en materia de gestión organizacional, tales como la motivación, satisfacción laboral, clima y cultura, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras, esto deja dicho que el CO encuentra trazabilidad dentro de las dinámicas organizacionales gracias a que todos los procesos internos implicados con el funcionamiento de las mismas se encuentran relacionadas con él.

Tabla 2.*Modelos sobre el comportamiento organizacional*

Autor	Modelo	Conclusiones
Robbins y Judge (2021)	<p>Estos autores mencionan tres variables independientes del comportamiento organizacional las cuales se dividen en tres niveles.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel individual: se refiere de forma particular a cada individuo que hace parte del sistema organizacional. 2. Nivel Grupal: en este nivel están incluidos todos los grupos de trabajo presentes en una organización representados en dependencias o departamentos. 3. Nivel de sistemas organizacionales: hace referencia al resultado del trabajo individual y grupal el cual otorga sentido de funcionamiento a las empresas y en consecuencia da lugar 	<p>En esta perspectiva, es posible notar una versión secuencial de la construcción del CO en la que se hace especial énfasis en la vinculación e integración del talento humano en el interior de las organizaciones mientras que se resalta la influencia del mismo, por medio de distintos niveles, en una serie de variables dependientes cuyo impacto es determinante para el CO.</p> <p>En otras palabras, para estos autores el comportamiento organizacional es el resultado de la interacción que se efectúa en el interior del entorno organizacional entre los niveles de desempeño ya mencionados y una serie de variables que se desprenden directamente del talento humano y consecuentemente son modificadas por el mismo.</p>

al sistema
organizacional.

Estos autores argumentan que dichos niveles influyen directamente sobre seis variables dependientes dando forma al CO las cuales son:

productividad,
ausentismo, rotación,
conducta que se aparta de las normas laborales,
comportamiento ciudadano
organizacional y
satisfacción en el trabajo.

Alvarado (2021)

Este autor propone una perspectiva bastante similar a la anterior en la cual se tratan los mismos tres niveles descritos con ciertos matices.

1. **Individual:** se reconoce la presencia de un individuo dentro de la fuerza laboral el cual obtiene cierto nivel de influencia por medio de sus características tales como aptitudes, actitudes, edad, sexo,

Dado que este autor centra su interés en estudiar la influencia que tienen los individuos en los distintos niveles o componentes del CO es posible notar la aparición de conceptos tales como: características personales (edad, sexo, aptitudes, actitudes) trabajo en equipo, liderazgo, colaboración, normas organizacionales, entre otros, que expanden un poco la visión acerca de los factores que intervienen en el desarrollo del CO y que pueden o no favorecer, en función de la calidad de su desarrollo una versión del CO que sea favorable para alcanzar los objetivos organizacionales.

personalidad,

intereses, etc.

2. **Grupal:** Se estudia la capacidad de integración y colaboración de los individuos, así como el liderazgo y el trabajo en equipo.
3. **Sistema:** las organizaciones son estructuras sociales creadas bajo ciertas normas y con objetivos a corto y largo plazo bien definidos que le otorgan un sentido de funcionamiento sistemático.

Esta autora propone los siguientes componentes del CO: **trabajo en equipo, funciones y puestos de trabajo, estrés laboral, liderazgo y desempeño.**

Alles (2017)

Alles nos habla de una serie de fuerzas que componen y dan forma al CO. Estas fuerzas van desde lo individual hasta lo colectivo al igual que los modelos vistos con

Esta autora hace especial énfasis en la influencia que un individuo puede ejercer dentro del entorno organizacional por medio de su comportamiento tanto a nivel individual como a nivel grupal y estructural, en ese sentido, el CO puede llegar a ser el resultado de un proceso de influencia que

anterioridad. La primera fuerza está constituida por las **personas** las cuales se comportan e influyen en cierta medida dentro del entorno organizacional. Al relacionarse entre sí, las personas conforman **grupos** y complementan la fuerza de trabajo, lo que produce la segunda fuerza, y finalmente, la tercera fuerza propuesta por esta autora, son las **estructuras** formales, las cuales se encuentran conformadas por individuos y grupos, pero también cuentan con normas y objetivos bien definidos. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que esta autora resalta la importancia que tiene la influencia de las **nuevas tecnologías** en los procesos de innovación y adaptación empresarial.

Finalmente, los componentes contemplados desde este modelo son: **motivación, percepción, satisfacción laboral y desempeño.**

Vega et., al (2023)	<p>Estos autores proponen el estudio de los siguientes componentes del CO:</p> <p>1.Satisfacción laboral: emocionalidad y conducta de los empleados respecto a la organización en la que se desempeñan.</p> <p>2. Compromiso organizacional: se refiere a la dedicación y compromiso de los empleados sobre su lugar de trabajo.</p> <p>3. Estrés laboral: entendido como un tipo de tensión emocional originada por factores inmersos en el interior del entorno organizacional.</p>	<p>La satisfacción laboral es un factor de suma importancia dentro de las organizaciones dado que sirve como un indicador para medir la calidad del clima organizacional y de las condiciones que la organización es capaz de proporcionar a sus empleados, en este sentido, la satisfacción laboral puede ser determinante para que el compromiso organizacional tome un curso favorable, sin embargo, si el clima laboral y las condiciones que se contemplan alrededor de una empresa, no son las mejores, probablemente los colaboradores tendrán una mayor tendencia a padecer de estrés laboral, lo cual puede impactar negativamente en el CO.</p>
Bravo et., al (2017)	<p>Estos autores nos dicen que el CO no es un elemento que carece de categorías, sino que cuenta con una serie de variantes que lo componen dentro de las cuales se encuentran: la cultura, la motivación, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Dichos factores se encuentran especialmente relacionados con el talento humano por lo que este</p>	<p>Como nos podemos dar cuenta, el comportamiento organizacional se ve influido por cada fenómeno que tiene lugar en el interior del sistema organizacional. Desde la comunicación como herramienta integradora, hasta el liderazgo, como elemento de control y guía, se puede analizar la influencia de los individuos como elementos activos de una organización y protagonistas de su comportamiento.</p>

determinara la variabilidad y el
comportamiento de los
mismos.

En síntesis, los componentes del comportamiento organizacional, si bien pueden ser analizados de manera distinta en función del autor, buscan abarcar aquellos aspectos que motivan conductas individuales capaces de interferir con el desempeño de los colaboradores dentro del contexto organizacional, para luego realizar un análisis de la suma del comportamiento de los mismos, por esta razón, el CO se nutre esencialmente de la psicología como disciplina base y punto de partida para explicar los procesos particulares relacionados con la conducta dentro de los cuales podemos resaltar, el aprendizaje, comunicación, motivación, personalidad, emociones, percepción, capacitación, eficacia del liderazgo, satisfacción laboral, toma de decisiones, medición de actitudes, estrés laboral, etc. Está claro que el objetivo del CO radica en determinar la influencia que tienen los individuos en el funcionamiento de las organizaciones y de esta manera, interpretar una identidad de comportamiento colectiva como síntoma de eficiencia o ineficiencia organizacional.

Como la Comunicación efectiva interviene en el CO.

Como bien lo indica su nombre, la comunicación efectiva busca favorecer la eficacia en los procesos de comunicación por medio del uso de distintas estrategias que buscan mitigar la interferencia de posibles barreras en la comunicación, lo anterior, resulta especialmente provechoso para las organizaciones dados los principios de productividad y orden que se requieren para que estas puedan funcionar de manera prolongada en el tiempo.

Por otro lado, autores tales como Chiavenato (2022), Alles (2017), Alvarado (2017), Robbins y Judge (2017), entre otros, están de acuerdo con que el estudio del CO obedece principalmente al interés de establecer una visión general de las organizaciones que pueda funcionar como insumo para mejorar el funcionamiento de las mismas, o, dicho de otra manera, uno de sus objetivos es proporcionar una herramienta que favorezca los niveles de eficacia dentro del sistema organizacional por lo que el logro de un adecuado Comportamiento Organizacional representa el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas (Molina & Briones, 2016). En este sentido, la implementación de una comunicación efectiva en el interior del entorno organizacional, puede permitir que la eficacia dentro del mismo se vea favorecida a nivel general impactando positivamente en el CO.

Es importante mencionar que, en el estudio del CO, pueden aparecer factores que lo afectan positivamente como lo es una buena comunicación cimentada en una escala de valores; esta permite que sus miembros desarrollen compromisos y sepan elegir lo que es o no correcto en su accionar, favoreciendo el compromiso de los colaboradores de cara a la empresa en la que se desempeñan (Franco y Alvarado, 2020).

Hasta este punto, está claro que el elemento más importante dentro de las organizaciones lo constituye el talento humano, dado que, estas solo pueden tener lugar a partir de la unión y el trabajo conjunto de un grupo de individuos que comparten intereses, y, en consecuencia, persigan los mismos objetivos, este principio se ve ampliamente acogido dentro de lo que hemos conocido hasta este punto como CO. Los niveles o componentes que influyen en el comportamiento organizacional, como se ha mencionado con anterioridad, van desde lo individual hasta lo colectivo, partiendo de la influencia que los colaboradores pueden ser capaces de ejercer dentro de los grupos o equipos de trabajo y consecuentemente en el sistema organizacional.

En este sentido, el potencial de influencia que un colaborador puede llegar a poseer, se verá reflejado a través de su desempeño en procesos organizacionales de gran importancia como el trabajo en equipo, liderazgo o la comunicación, es por ello que, si una organización no cuenta con efectividad en estos procesos, especialmente en la comunicación, su funcionamiento corre el riesgo de no ser adecuado afectando negativamente su desempeño.

En lo correspondiente al uso de la comunicación efectiva en el interior del entorno organizacional, se sabe que es una herramienta útil para el cumplimiento de metas, dada su implicación en la eficacia de los procedimientos. Del mismo modo, favorece la cohesión dentro de los equipos de trabajo y refuerza el impacto del liderazgo, gracias a que, al buscar claridad en los mensajes, canales de comunicación abiertos, coherencia entre la intención de los mensajes y el contexto, aporta un sentido de orden y fluidez desde el liderazgo a los equipos de trabajo (Enderica, et al., 2018).

Quaranta (2019) argumenta que uno de los retos a los que se deben enfrentar con mayor frecuencia los equipos de trabajo en el contexto organizacional es el de comunicar de manera efectiva, dado que, rara vez lo que queremos decir, en un momento determinado, es lo que recibe la persona que nos escucha, en este sentido, uno de los objetivos para las organizaciones es mitigar las pérdidas a causa de los malentendidos en procesos de comunicación deficientes. Lo anterior implica que los grupos requieren de un tiempo para convertirse en equipos y que una de las herramientas que hace esto posible es la adopción de una práctica efectiva de comunicación lo que convierte a este aspecto en un factor crítico para las organizaciones y determinante en este componente del CO.

El autor en cuestión, propone un método para comunicar de manera efectiva dentro de los equipos de trabajo. Lo primero a tener en cuenta es el factor lingüístico, es decir, saber elegir las palabras y términos en función del contexto y de los saberes previos de los miembros del grupo, de esta manera, será posible lograr que la información sea entendida con mayor facilidad y que el proceso se vea agilizado, en segundo lugar, conviene lograr que lo paralingüístico, es decir, todo lo relacionado con la comunicación no verbal, sea coherente con el mensaje que intentamos transmitir con las palabras, dado que, esto en sí mismo otorgara credibilidad al comunicador.

En tercer lugar, es importante ser capaces de abrir canales de retroalimentación en los que se escuche de manera empática y se aclaren dudas, esto aportara valor a la eficacia del proceso y fortalecerá el lazo dentro de los equipos de trabajo al estimular un proceso de interacción social, el autor finalmente, abre un espacio para resaltar la importancia de la cooperación en todo el proceso, dado que, debe existir total interés por parte de los involucrados en participar del

proceso para que este pueda ser exitoso, de esta manera, se podrá comunicar efectivamente y la transición de los grupos a equipos de trabajo se verá favorecida.

El liderazgo para las organizaciones, es una herramienta valiosa que aporta mucho dentro de los equipos. Se sabe que un buen líder, favorece el sentido de orden y división del trabajo para mejorar los niveles de eficacia organizacional. Enderica (2018) argumenta que este impacto representa una herramienta valiosa para el sistema organizacional, sin embargo, no todo jefe es necesariamente competente en este aspecto. Este mismo autor nos dice que el colaborador que asuma este rol de suma importancia, debe ser capaz ejecutar prácticas de comunicación efectivas, dado que, permiten que este pueda ser productivo al enlazar con mayor eficacia la información con los miembros de su equipo de trabajo, favoreciendo así, el buen funcionamiento interno y la sinergia, en otras palabras, la influencia de la comunicación efectiva en el liderazgo empresarial es más que evidente por lo que hace parte esencial de su práctica.

Este autor argumenta que el liderazgo se ve fortalecido por la comunicación efectiva cuando el colaborador es capaz de aplicar este tipo de comunicación de forma metódica, dado que, se hace importante que sea capaz de adecuar el mensaje a los diferentes contextos sin afectar la fidelidad del mismo valiéndose de la aplicación de principios como la honestidad y la precisión así como la escucha empática, de esta manera, será más probable que pueda contar con la disposición de aquellos que reciben el mensaje. Según el autor, si se acompaña lo anterior con un lenguaje adecuado al contexto y con una audiencia relevante, el líder tendrá mayores posibilidades de influir de mejor manera sobre el equipo de trabajo.

Véliz (2017) establece una fuerte relación entre el clima organizacional y la comunicación efectiva dando a conocer la implicación que tiene esta última sobre el componente

del CO propiamente dicho. Como ya se ha mencionado con anterioridad en este trabajo, una mala comunicación perjudica la calidad del trabajo, promueve la incertidumbre y afecta los niveles de productividad organizacional impactando negativamente sobre el comportamiento organizacional, sin embargo, buenas prácticas en este aspecto, tienen un efecto totalmente contrario. Este mismo autor, argumenta que comunicar efectivamente constituye no solo una herramienta que optimiza los procesos, sino también, un medio para llegar a motivar e influenciar positivamente a los miembros de la organización, mejorando su percepción sobre el clima laboral.

En este sentido, las organizaciones están conformadas por personas y estas a su vez son capaces de percibir e interpretar de forma particular la realidad, pero también tienen la facultad de transformarla de manera conjunta. La comunicación efectiva por su parte, aporta principios como pueden ser la honestidad, precisión, empatía, entre otros, cuyo objetivo es beneficiar la fidelidad y comprensión del mensaje por medio del cuidado de las necesidades básicas del receptor, por lo que la aplicación de estos principios dentro del entorno organizacional, puede llegar a favorecer la capacidad de cambio o adaptación, mejorar la interacción entre colaboradores y en consecuencia, transformar positivamente la percepción sobre el clima organizacional .

Por otro lado, el desarrollo de habilidades comunicativas en los escenarios de trabajo, suele ser un requisito esencial para desempeñarse como un colaborador competente, en este sentido, si bien es cierto que los mercados competitivos cada vez aumentan la exigencia sobre el talento humano, este aspecto puede convertirse en un factor capaz de generar motivación sobre el trabajador. (Petroni, 2019) argumenta que la comunicación efectiva no solo favorece la

introducción, difusión, aceptación e interiorización de las pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional, sino que también se convierte en un factor de integración y motivación para el talento humano.

Según Romero y Castillo (2019) comunicar efectivamente de manera operativa puede llegar a favorecer significativamente la calidad de las relaciones sociales dentro del entorno organizacional. Según este autor, lo anterior implica que los involucrados deben ser capaces de hacerse conscientes de dos subprocesos esenciales como lo son el físico y el social, en el primero, está contenido lo relacionado con la asignación de roles y la idoneidad del espacio para la transmisión del mensaje, en el segundo, prevalece el marco de referencia común entre los sujetos implicados en el proceso comunicativo como puede ser, el nivel educativo, experiencias previas, nivel socioeconómico, entre otras. Lo anterior otorgara un camino a seguir de manera lógica para que el mensaje pueda ser transmitido con la mayor claridad posible, finalmente, el autor nos habla de una intencionalidad comunicativa por medio de la cual se establece un estado consiente que soporta el proceso y que permite que este pueda ser continuo.

En este sentido, dado que la comunicación efectiva tiene implicaciones positivas en la construcción de las relaciones sociales, como se acaba de mencionar, y, también permite que los individuos puedan comunicar de manera directa y clara sus opiniones, en consecuencia, puede llegar a tener un impacto positivo sobre el ambiente organizacional favoreciendo la motivación de los colaboradores y la calidad con la que ejecutan sus tareas.

En síntesis, la comunicación en sí misma es un factor que interviene en gran medida sobre funcionamiento del CO, dado que, es un proceso esencial para la buena práctica de relacionamiento y cohesión organizacional requerida en todos los niveles del mismo, en este

sentido, gracias a la necesidad de favorecer la capacidad de adaptación y competitividad de las organizaciones se ha hecho necesario fortalecer los niveles de efectividad en todos los procesos ejecutados dentro del sistema organizacional. Por esta razón, la comunicación efectiva ha ido tomando fuerza en los últimos años como una alternativa capaz de favorecer el desempeño de la organización y consecuentemente el comportamiento organizacional.

Metodología

Para elaborar esta monografía, se utilizó un método de investigación cualitativo con un enfoque descriptivo a través del que se desea comprender la incidencia del factor de comunicación efectiva en el éxito del comportamiento organizacional. La metodología aplicada es por lo tanto documental, de tipo exploratoria el cual es un enfoque utilizado en la investigación para analizar y recopilar información a partir de documentos existentes. Este tipo de metodología se caracteriza por su objetivo de explorar un fenómeno, problema o tema en particular sin tener hipótesis predefinidas. Se basa en la revisión de fuentes documentales, como libros, artículos, informes y otros materiales relevantes. Dado que se busca enriquecer la discusión acerca de la importancia de la comunicación en las organizaciones por medio de una revisión de la literatura y posteriormente el desarrollo de una perspectiva descriptiva del fenómeno (Reyes, 2020).

Desde el marco de esta revisión se comparan los aportes en la literatura sobre el tema de investigación abordado y así se busca elaborar, según lo encontrado, un producto integrativo a partir del cual se pueda dar continuidad al crecimiento y difusión de la temática central de este trabajo. Los resultados obtenidos se encuentran nutridos únicamente por procesos exploratorios de revisión bibliográfica.

Existe una secuencia de pasos para desarrollar esta investigación y hacer de ésta un proceso más eficiente; selección y delimitación del objeto de investigación, acopio de información o de fuentes de información, organización de los datos y creación de una matriz de referencias, redacción del informe de investigación y presentación de resultados. Después de haber desarrollado los anteriores pasos, una vez se otorgó contestación a la pregunta y objetivo orientador se dio por culminado el asunto investigativo alrededor del impacto de la comunicación efectiva. Lo cual permitió descubrir varias reflexiones finales sobre este asunto, ciertos significados y claridades alrededor de la problemática abordada.

Referente a la recolección de la información, se hizo una revisión bibliográfica a través de varias bases de datos la cual se refiere a un conjunto organizado de información que se utiliza para recopilar, almacenar y gestionar datos relevantes para un área de estudio específica como lo son: Scopus, PubMed, repositorios universitarios y como buscadores académicos se tuvo en cuenta Redalyc, Scielo, Dialnet, ResearchGate, Google Académico que son herramientas en línea que permiten buscar información específica en fuentes académicas, diferenciándose de buscadores generales al enfocarse en bases de datos y catálogos especializados.

Los criterios de elección de los documentos fueron los siguientes: estudios dirigidos hacia las empresas públicas y privadas, bases de datos de simple ingreso, artículos gratuitos, indagaciones involucradas con el asunto de interés en el idioma español e inglés, artículos cuyos años de análisis van desde el 2014 hasta el 2024, se hizo una revisión de 48 artículos de investigación en donde se incluyeron 30 artículos. Referente a los criterios de exclusión no se tomaron en cuenta esas investigaciones que no estaban involucradas con el asunto de interés,

bases de datos cuyo ingreso era reducido y artículos que no cumplían con información actualizada debido al año y al idioma de la publicación.

Es importante señalar que no todos los estudios abordan las variables de investigación de la misma manera; sin embargo, hay variables compartidas que permiten establecer conexiones entre varias investigaciones. En esta revisión, las variables más prevalentes fueron: comunicación organizacional, comunicación efectiva, comportamiento organizacional, comunicación efectiva y trabajo en equipo, comunicación efectiva y liderazgo, comunicación efectiva y clima organizacional. Así, se concluye que la comunicación es la variable principal de relación, abriendo un amplio espectro de posibilidades que enriquecen la comprensión del papel de la comunicación en diferentes procesos organizacionales, desde el flujo de información a través de la comunicación efectiva hasta su implicación en la gestión empresarial y el trabajo en equipo.

La revisión bibliográfica realizada en este estudio incluyó literatura de otros países centrada en el tema de investigación principal. En total, se encontraron estudios de seis países de América Latina y uno de Europa, principalmente debido a que la producción literaria se encuentra en el idioma adecuado, lo que en algunas regiones del mundo podría representar una barrera. La siguiente tabla presenta el número de investigaciones encontradas por país y su porcentaje en relación al total de la muestra.

Tabla 3.

Descripción del número de investigaciones encontradas por país

Descripción del número de investigaciones encontradas por país		
País	Número de investigaciones encontradas	Nivel de porcentaje respecto al total de investigaciones encontradas
Colombia	11	36.67%
Ecuador	4	13.33%
Perú	4	13.33%
Zambia	1	3.33%
México	2	6.67%
Paraguay	1	3.33%
Argentina	2	6.67%
España	3	10%
Venezuela	1	3.33%
Chile	1	3.33%
Total	30	100%

Elaboración propia

Colombia ocupa el primer lugar en esta revisión con el 36.67% de la literatura, en segundo lugar, se encuentran Ecuador y Perú con un 13.33%, en tercer lugar, esta España con un 10% y en cuarto lugar, encontramos a Argentina y México con un 6.67% y el restante corresponde a Venezuela, Chile, Paraguay y Zamba con un 3.33% cada uno. Como nos podemos dar cuenta la producción de literatura científica respecto al tema central de investigación corresponde un punto de interés para investigadores de distintas partes del mundo principalmente

porque en la actualidad el mundo está compuesto por organizaciones en las cuales la comunicación juega un papel elemental.

Tabla 4.

Resumen matriz de datos.

N°	Autor	Año	País	Título
1	Alles, M	2017	Argentina	Comportamiento organizacional
2	Alvarado,, L	2021	México	Comportamiento organizacional 2da edición
3	Bravo, C, et al.	2016	Ecuador	El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES
4	Briones, I	2020	Ecuador	Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19.
5	Campos, A	2022	España	Comunicación efectiva de la ciencia: ¿qué es y cómo ayuda a los científicos a mejorar su carrera y cumplir objetivos de impacto social? Revisión de la literatura
6	Enderica, O, et al	2018	Ecuador	Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana.
7	Estevez, F y Estevez, A	2021	España	Comunicación efectiva en salud: evaluación de una experiencia docente en los estudiantes de medicina cuenca.
8	Ferrer, R	2018	Paraguay	El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica.
9	Gallo, F, et al	2022	Perú	Modelo de comunicación efectiva para la difusión de los programas y proyectos de inversión pública del Departamento de Loreto, Perú.

10	Gómez, U	2024	Colombia	La gestión de la convivencia escolar desde el liderazgo de los estudiantes en las instituciones educativas del municipio de Valledupar
11	Guijarro, M	2020	Colombia	Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en las universidades públicas
12	Illidge, I	2020	Colombia	Análisis sobre la implementación y comunicación en la gestión pública de Barranquilla para mejorar la administración 2029-2020
13	Macedo, G y Delgado, J.	2020	Perú	Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020
14	Martínez, O	2022	Colombia	La motivación laboral como componente gerencial productivo para favorecer el clima organizacional de las empresas de Colombia
15	Molina, L	2016	Ecuador	El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas
16	Musheke, M	2021	Zambia	The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory
17	Ospina, L	2020	Colombia	Los blogs corporativos, una estrategia de comunicación organizacional efectiva para las pymes en Colombia.
18	Petrone, P	2021	Colombia	Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud.
19	Pino, C	2020	Colombia	Plan estratégico de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Colegio Planeta Mágico de Valledupar.
20	Puentes, J	2021	Colombia	Estrategias de comunicación, seguridad y desarrollo por medio de la acción integral, para llegar a las comunidades más alejadas y vulnerables de la región caribe.
21	Quaranta, N	2019	Argentina	La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo
22	Quero, Y	2014	Venezuela	Comunicación efectiva y desempeño laboral en educación básica

23	Rodríguez, J	2021	Colombia	Estrategias de comunicación en salud para intervenir factores psicosociales asociados a los embarazos no deseados en los adolescentes de Valledupar
24	Robbins, S., y Judge, T.	2017	México	Comportamiento organizacional 17a edición
25	Romero, L y Castillo, B.	2019	España	Romero, L y Castillo, B. (2019). Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones.
26	Tafur, L	2023	Perú	Gestión directiva y comunicación efectiva en docentes de dos instituciones educativas públicas, Chiclayo, Lambayeque.
27	Vega, M., Bustos, V., y Fuentealba, N.	2023	Chile	Articulación de variables del comportamiento organizacional en funcionarios públicos para los períodos 2019-2020.
28	Ventura, A y Fontalvo, Y	2021	Colombia	Comunicación efectiva: estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia.
29	Villacrez, V.	2021	Perú	Comunicación efectiva y resolución de conflictos en el sindicato de construcción civil de La Rioja, San Martín. Universidad César Vallejo.
30	Montalvo, M.	2022	Colombia	Comunicación participativa a través de redes sociales en la organización social Radio Caribe Plus.

Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, los temas que han otorgado sentido de relación a los diferentes artículos encontrados, son primordialmente: Comunicación efectiva y trabajo en equipo, comunicación efectiva y motivación, comunicación efectiva y desempeño laboral y comunicación efectiva y liderazgo. Estos artículos fueron publicados en un periodo de tiempo de 2018- 2022 lo que indica que son trabajos con actualidad. También es posible observar que la

gran mayoría de producción científica respecto a los temas investigados en esta revisión son de origen internacional. Para concluir esta sección de metodología se puede afirmar que el enfoque adaptado ha sido fundamental para alcanzar los objetivos planteados. La combinación del método documental de tipo exploratorio permitió tener una visión integral del tema, facilitando un análisis profundo y detallado de toda la información recolectada.

Discusión

La práctica de una buena comunicación puede convertirse en un factor capaz de propulsar el buen funcionamiento organizacional. Según Estévez y Estévez (2021) la comunicación es efectiva cuando la naturaleza y el contenido del mensaje es genuino y cuando en su práctica existe coherencia entre los tipos de lenguaje. Musheke y Phire (2021) a diferencia de los autores mencionados con anterioridad, nos dicen que esta puede entenderse como es una habilidad social, dado que, permite una expresión clara y directa durante los procesos de interacción social, en este sentido, podríamos encontrar una similitud con el principio de genuinidad ya descrito. Estos autores concuerdan en que comunicar efectivamente potencia los procesos de comunicación al inhibir el flujo inadecuado de la información dentro del entorno organizacional.

Por otro lado, a lo largo de este trabajo ha sido posible apreciar el papel integrador que desempeña la comunicación en los sistemas organizacionales, ahora bien, gracias a la evolución de los mercados globalizados, las exigencias para el talento humano, y las organizaciones en general, han ido creciendo de manera exponencial, obligando a una evolución constante del desempeño y de la capacidad adaptativa. Según Campos (2022) la comunicación efectiva aparece como una alternativa de desarrollo y eficiencia para las organizaciones actuales, dado que, aporta calidad a la práctica comunicativa al valerse de ciertas estrategias para favorecer la

calidad de la misma por medio de principios como la honestidad, precisión, transparencia en el mensaje, contar con audiencia relevante y procesos de retroalimentación.

Romero y castillo (2019) están de acuerdo con lo expuesto anteriormente, dado que, enfatizan en la importancia de poseer métodos efectivos de comunicación en el interior de las organizaciones como medio para llegar a una práctica comunicativa más honesta y precisa, de esta manera, será más sencillo evitar confrontación y tensión dentro de los equipos de trabajo, propiciando un ambiente de diálogo. Enderica (2018) argumenta que su adopción y práctica en las organizaciones debe convertirse en un proceso fundamental, gracias a que, al buscar la expresión genuina de los colaboradores favorece niveles óptimos de funcionamiento organizacional, inhibiendo de esta manera, posibles situaciones de pasividad o agresividad comunicacional lo que deja en evidencia la concordancia en las perspectivas de estos tres autores.

Por otro lado, Quaranta (2019) a diferencia de los autores expuestos anteriormente, propone una visión un poco más compleja sobre la práctica de este tipo de comunicación al integrar más variables a su método de aplicación. Para este autor, no basta solamente con basar el proceso en ciertos principios de precisión y honestidad, sino que también se la debe acompañar del cuidado de lo lingüístico y paralingüístico ajustado al contexto y al público con el cual se interactúa. Otra variable relacionada es la cooperación, dado que, si no existe un interés genuino por el mensaje que se está transmitiendo es poco probable que este sea propagado con efectividad. Estas variables también son contempladas por Petrone (2021) quién además de resaltar la importancia del rol integrador que debe cumplir la comunicación efectiva en el interior de las

organizaciones, resalta la importancia de aprovechar todos los medios a disposición para ajustar en la mayor medida posible las prácticas de comunicación al contexto.

Hasta este punto, los resultados de la revisión muestran que la comunicación resulta un factor crítico para las organizaciones dadas sus implicaciones en la construcción del CO. Robbins y Judge (2017) argumentan que todos los procesos internos de una organización se efectúan por medio de un conjunto de componentes que conforman el CO los cuales tienen lugar a partir de la influencia que pueden ejercer de forma particular los colaboradores de una empresa, siendo estos los que aportan cambio y dinámicas al CO por medio de su desempeño, a este conjunto se suman los grupos o equipos de trabajo quienes conforman departamentos o dependencias, y finalmente, las estructuras organizacionales entendidas como la imagen general, en materia de funcionamiento de una empresa.

Sobre dichos componentes, tienen lugar variables como, productividad, ausentismo, rotación, satisfacción, comportamiento ciudadano organizacional, comunicación, entre otros. Alvarado (2017) reconoce estos mismos niveles como principales componentes del CO aportando ciertos matices como la introducción del concepto de sistema organizacional. Bajo esta misma línea, Alles (2017) habla de una serie de fuerzas que van desde lo individual hasta lo grupal y que desembocan en estructuras organizacionales formales con objetivos bien definidos, de igual forma, esta autora enfatiza la premisa de que el CO es el resultado del desempeño del talento humano en contextos grupales e individuales que dan lugar a la identidad estructural de una organización.

Por otro lado, Chiang, (2023) proporciona una perspectiva distinta a la expuesta con anterioridad, al incluir variables tales como compromiso organizacional, estrés laboral y

conciliación trabajo-familia como determinantes del CO lo que implica que aspectos externos de suma importancia como la familia, intervienen de manera indirecta en el entorno organizacional. Bajo esta misma línea, Bravo et., al (2017) resalta la incidencia de factores tales como el clima y la cultura organizacional, el trabajo en equipo, el liderazgo y la motivación como factores de suma importancia para el funcionamiento organizacional y en consecuencia para el CO.

Ahora bien, la influencia que la comunicación efectiva ejerce sobre el CO se encuentra relacionada con la presunción que se tiene al estudiar este aspecto de los sistemas organizacionales, y es la de promover un funcionamiento efectivo que permita alcanzar los objetivos a largo y mediano plazo fijados desde el proceso de planeación estratégica. En este sentido, autores como Molina y Briones (2016) nos dicen que la implementación de esta alternativa comunicacional, puede permitir que la eficacia dentro del entorno organizacional se vea favorecida impactando positivamente en el CO.

A diferencia de los autores mencionados con anterioridad Franco y Alvarado (2020) argumentan que la implementación de una práctica comunicacional efectiva tiene un impacto positivo sobre el compromiso organizacional gracias a la escala de valores que se requiere fortalecer para comunicar efectivamente, en ese sentido, Quaranta, (2019) nos dice que el impacto de este tipo de comunicación no solo se reduce al compromiso organizacional, sino que también favorece la cohesión dentro de los equipos de trabajo.

Por otro lado, Almeida (2018) resalta la importancia que tiene para los líderes saber comunicar de manera efectiva dentro de los equipos de trabajo, dado que, permite que sea posible enlazar la información con los colaboradores, y de esta manera, poder evitar malentendidos o conflictos, es por ello que, Molina (2016) establece una relación causal positiva

entre este tipo de comunicación y el clima organizacional gracias a que al evitar malentendidos y promover el flujo genuino de la información favorece la percepción de los colaboradores sobre su sitio de trabajo influyendo positivamente sobre la motivación de los mismos (Petroni, 2019).

Lo anterior, deja clara la relación que guarda el comunicar efectivamente dentro de los sistemas organizacionales y el buen comportamiento de factores esenciales para el CO como el trabajo en equipo, la motivación, el liderazgo, el clima y cultura, entre otros, y si bien es cierto que las perspectivas sobre la comunicación efectiva y el comportamiento organizacional son amplias por si solas, la implementación de una de estas dos variables dentro de las organizaciones puede favorecer sustancialmente el funcionamiento de la otra.

Conclusiones

La comunicación es un elemento de primera necesidad para el funcionamiento organizacional, dado que, sin comunicación sería imposible generar conexión entre los miembros de las mismas dejando por fuera de la ecuación procesos resultantes de la interacción humana, como lo son el trabajo en equipo, liderazgo, motivación, entre otros. En este sentido, sin la existencia de comunicación no tendrían lugar los procesos que dan forma al comportamiento organizacional, o, dicho de otra manera, no podrían tener éxito.

En este sentido, el estudio del comportamiento organizacional se ha convertido en una herramienta útil para establecer una imagen general del funcionamiento organizacional, es por ello, que reconocer la realidad en materia de eficiencia o ineficiencia de una organización como insumo base para establecer mejoría en los procesos de funcionamiento interno, propiamente dichos, actualmente debe ser una labor de primera necesidad.

Ahora bien, al contener dentro de sí, más de una variable o componente, el CO se convierte en el resultado de la totalidad de procesos internos que desempeña el talento humano y cuyo resultado representa cierto nivel de influencia sobre el sistema organizacional, en este sentido, procesos como los mencionados anteriormente, se convierten en determinantes para el CO. En este caso particular, a lo largo de la revisión se ha expuesto la relación que tienen los distintos métodos de comunicación efectiva con el éxito del funcionamiento del CO consiguiendo relacionar estrechamente estos dos factores.

Por otro lado, el estudio del CO busca entre otras cosas, aumentar la eficacia de los sistemas organizacionales, es por ello, que la adopción e implementación de métodos que aumenten la efectividad puede convertirse en una práctica útil para la consecución de este objetivo. La comunicación efectiva tiene lugar a partir de la implementación de ciertos principios de honestidad, precisión e integridad a través de los cuales se busca guardar la fidelidad del mensaje y de esta manera favorecer el flujo genuino de la información. Las implicaciones positivas que tiene la aplicación de estos principios sobre los equipos de trabajo están más que claras, dado que, ayudan a prevenir malentendidos y afianzan la cohesión de grupo impactando positivamente sobre el clima y la cultura organizacional.

Ahora bien, el cuidado del lenguaje verbal y corporal, así como el mantener un canal de comunicación en doble vía, también resultan aspectos importantes a tener en cuenta si se desea comunicar efectivamente. Algunos autores añaden al método variables como contar con audiencia relevante, o, dicho de otra manera, individuos que sean capaces de entender la naturaleza del mensaje y que, en consecuencia, puedan dar uso a la información que se les está proporcionando. Lo antes mencionado, resulta clave para el liderazgo en las organizaciones,

gracias a que, favorece la expresión y recepción de la información y otorga una herramienta de utilidad para la promoción del buen funcionamiento dentro de los equipos de trabajo.

Es así como la comunicación efectiva enriquece la construcción de un entorno laboral favorable para el buen funcionamiento de los componentes del CO aportando valor real a la motivación de los colaboradores y beneficiando el buen desarrollo de la eficiencia del trabajo. En síntesis, los métodos propuestos desde los aportes teóricos y empleados en el interior de los sistemas organizacionales para favorecer la eficacia de la comunicación, tienen un impacto evidente en lo que hasta este punto hemos conocido como comportamiento organizacional por medio de la implicación en componentes tales como el liderazgo, trabajo en equipo, clima organizacional, motivación, entre otros.

Por esa razón, esta modalidad ha ido encontrando cabida en el interior de las organizaciones siendo un aspecto a fortalecer de primera necesidad para el talento humano, no obstante, al tratarse de una habilidad que se adquiere a través de la práctica, requiere de tiempo y ejercicio constante para poder ser instalada, por lo que los beneficios relacionados con su implementación finalmente serán el resultado de un proceso que paulatinamente ira impactando sobre los componentes del CO.

Finalmente, a partir de la revisión se pudo evidenciar que el papel que desempeña la comunicación efectiva sobre los componentes del CO se basa en enriquecer el potencial de los mismos a partir del flujo adecuado de la información, la implementación de principios de honestidad, claridad y genuinidad en el mensaje, el cuidado de los tipos de lenguaje, la adaptación del lenguaje al contexto y al receptor y la reducción de barreras comunicativas de tipo personal y ambiental con el fin de potenciar el buen funcionamiento del sistema organizacional y

de las dinámicas de relacionamiento social efectuadas dentro del mismo. De esta manera, será posible favorecer el clima organizacional, la motivación de los colaboradores, los procesos de liderazgo y por su puesto la comunicación, impactando positivamente en el comportamiento organizacional.

Referencias

- Alles, M. A. (2017). Qué es el comportamiento organizacional. Débora Feely (Ed.). Comportamiento organizacional (pp. 15- 97). Ediciones Granica S.A.
<https://drive.google.com/file/d/1ku-bsvX2DC31S7kOBkm1828U6M7ivc3F/view?usp=drivesdk>
- Alvarado, L (2021). Comportamiento organizacional (CO) un enfoque administrativo. Javier Enrique Carrillo (Ed.). Comportamiento Organizacional (pp. 5-30). Grupo Editorial Patria S.A. https://books.google.com.ec/books?id=ezxKEAAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Bravo, C., Márquez, J., y Saltos, J. (2016). El comportamiento organizacional y los procesos productivos en las MIPYMES. Dominio de las Ciencias, 2(4), 408-420.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802881>
- Briones, I. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. Dominio De Las Ciencias, 6 (3), 26–34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539705>
- Campos, A. (2022). Comunicación efectiva de la ciencia: ¿qué es y cómo ayuda a los científicos a mejorar su carrera y cumplir objetivos de impacto social? Revisión de la literatura. Hipertext Net Revista Académica Sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva, 24, 23-39. <https://raco.cat/index.php/Hipertext/article/view/397095>
- Enderica, O., Almeida, K., Chamba, S., y Tinoco, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana // Implementation of a business leadership that improves the effective communication in enterprises located in an Ecuadorian city. Ciencia Unemi, 11(26), 96-105. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol11iss26.2018pp96-105p>

- Estévez, F., Estévez, A (2021). Comunicación efectiva en salud: evaluación de una experiencia docente en los estudiantes de medicina cuenca. *Revista de bioética y derecho*. pp. 85-104
<https://revistes.uv.edu/index.php/RBD/article/view/34162/34530>
- Ferrer, R. (2018). El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica. *Academo*, 5(2), 169–178. <https://doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.9>
- Gallo, F., Basañez, J., Romero, N., y Cadillo López, C. (2022). Modelo de comunicación efectiva para la difusión de los programas y proyectos de inversión pública del Departamento de Loreto, Perú. *MLS Communication Journal*, 2(1).
<https://www.mlsjournals.com/MLS-Communication-Journal/article/view/960>
- Gómez, U. (2024). La Gestión de la Convivencia Escolar desde el Liderazgo de los Estudiantes en las Instituciones Educativas del Municipio Valledupar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 8020-8042.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10125>
- Gonzales, R. V., Ruíz, C. M., & Cabañas, A. M. (2017). El comportamiento organizacional ante la implementación de las normas de información financiera. *Revista Científica Universidad Externado*, 1(5). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7045891>
- Guijarro, M. (2020). Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en las universidades públicas: una visión holística. *Praxis Pedagógica*, 20(27), 287–306.
<https://revistas.uniminuto.edu/index.php/praxis/article/view/2479>
- Gómez, I. P., Vargas, M. A., Peñafiel, J. A., & Alvarado, P. M. (2019). Comportamiento organizacional de las empresas públicas y privadas del Ecuador. *Revista Científica Dominio de la Ciencia*, 6(2).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7467926>

- Illidge, I. (2020). Análisis sobre la implementación de la tecnología de información y comunicación en la gestión pública de Barranquilla para mejorar la administración, 2019-2020. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35233>
- Macedo, G., y Delgado, J (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1256-1276. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.147
- Martínez, O. (2022). La motivación laboral como componente gerencial productivo para favorecer el clima organizacional de las empresas en Colombia. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/entities/publication/8e944b81-a660-4d9e-b15d-040e375f2554>
- Molina, L., Briones, B., y Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio De Las Ciencias*, 2 (4), 498–510. <https://doi.org/10.23857/dc.v2i4.275>
- Montalvo, M. (2022). Comunicación participativa a través de redes sociales en la organización social Radio Caribe Plus. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/54507>
- Musheke, M y Phiri, J. (2021). Los efectos de la comunicación efectiva en el desempeño organizacional con base en la teoría de sistemas. *Revista abierta de Negocios y Gestión* 9, 659- 671. https://www.scirp.org/pdf/ojbm_2021031715203254.pdf
- Ospina, L. (2020). Los blogs corporativos, una estrategia de comunicación organizacional efectiva para las pymes en Colombia. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá. <https://repository.uniminuto.edu/items/6462d3f8-17a5-44f9-b135-ad130d9cc926>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36 (2), 188-192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>

- Pino, C. (2020). Plan estratégico de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Colegio Planeta Mágico de Valledupar. Repositorio Hulago Universidad de Pamplona.
<http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/handle/20.500.12744/7355>
- Puentes, J. (2021). Estrategias de comunicación, seguridad y desarrollo por medio de la acción integral, para llegar a las comunidades más alejadas y vulnerables de la región caribe.
<http://hdl.handle.net/10654/39624>.
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. <https://www.redalyc.org/journal/259/25961484008/>
- Quero, Y., Mendoza, F., Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en educación básica. *Negotium*, 9 (27). <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>
- Reyes, L y Carmona F. (2020). La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio. <https://bonga.unisimon.edu.co/items/cbb661ef-30e3-4263-b7b2-810e88237f5f>
- Rodríguez, J. (2021). Estrategias de comunicación en salud para intervenir factores psicosociales asociados a los embarazos no deseados en los adolescentes de Valledupar.
<https://repository.ces.edu.co/handle/10946/5173>
- Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* 17a edición. 896.
https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento_organizacional_17a_edici%C3%B3n
- Romero, L y Castillo, B. (2019). Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones. *Happiness management and creativity in the xxi century: intangible capitals as a source of innovation, competitiveness and sustainable development*, 1(1), 41-54. https://www.researchgate.net/profile/Luis-Tobar-Pesantez/publication/336699213_HAPPINESS_MANAGEMENT_AND_CREATIVITY_IN_THE_XXI_CENTURY_INTANGIBLE_CAPITALS_AS_A_SOURCE_OF_INNO

VATION_COMPETITIVENESS_AND_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT/links/5dadb5a1299bf111d4bf803a/HAPPINESS-MANAGEMENT-AND-CREATIVITY-IN-THE-XXI-CENTURY-INTANGIBLE-CAPITALS-AS-A-SOURCE-OF-INNOVATION-COMPETITIVENESS-AND-SUSTAINABLE-DEVELOPMENT.pdf

Tafur, L. (2023). Gestión directiva y comunicación efectiva en docentes de dos instituciones educativas públicas, Chiclayo, Lambayeque. Universidad César Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111721>

Vega, M., Bustos, V., y Fuentealba, N. (2023). Articulación de variables del comportamiento organizacional en funcionarios públicos para los períodos 2019-2020. Investigación & Negocios, 16(28), 58. <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i28.232>

Ventura, A y Fontalvo, Y (2021). Comunicación efectiva: estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia. Corporación Universidad de la Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/8e7fef38-dcee-42c5-b1bc-0143f38bc8c9>

Villacrez, V. (2021). Comunicación efectiva y resolución de conflictos en el sindicato de construcción civil de La Rioja, San Martín. Universidad César Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/72576>