



# comunicación organizacional

Técnicas y estrategias

ADELA DE CASTRO

**UN** UNIVERSIDAD  
DEL NORTE  
Editorial

ECO  
EDICIONES





# comunicación organizacional

Técnicas y estrategias

ADELA DE CASTRO

Barranquilla  
(COLOMBIA) 2014

**UN** UNIVERSIDAD  
**DEL NORTE**  
Editorial

**ECOE**  
EDICIONES

La comunicación organizacional : Técnicas y estrategias  
/ Adela de Castro. -- Barranquilla : Editorial Universidad  
del Norte, 2014.

xiv, 113 p. : il. col. ; 21 cm.  
Incluye referencias bibliográficas.  
ISBN 978-958-741-444-8 (impreso)  
ISBN 978-958-741-445-5 (PDF)

1. Comunicación organizacional. 2. Comunicación grupal.  
I. Castro, Adela de. Tit.

(808.51 C355 23 ed.) (CO-BrUNB)



www.uninorte.edu.co  
Km 5 vía a Puerto Colombia, A. A. 1569,  
Barranquilla (Colombia)



www.ecoedediciones.com  
Carrera 19 n.º 63C-32  
Bogotá (Colombia)

© Editorial Universidad del Norte, 2014  
© Ecoe Ediciones, 2014  
© Adela de Castro, 2014

*Coordinación editorial*  
Zoila Sotomayor O.

*Diseño y diagramación textos y portada*  
Munir Kharfan de los Reyes

*Corrección de textos*  
Mabel López

© Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio reprográfico, fónico o informático, así como su transmisión por cualquier medio mecánico o electrónico, fotocopias, microfilm, *offset*, mimeográfico u otros sin autorización previa y escrita de los titulares del copyright. La violación de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Hecho en Colombia  
*Made in Colombia*

*A mi hija Julieta:  
Por su paciencia y apoyo.  
Por sus acertadas y asertivas críticas y sugerencias.  
Por su amor incondicional.  
Por creer en mí.*

# La autora

Adela de Castro de Castro. Docente investigadora del Departamento de Lenguas, del Instituto de Estudios en Educación (IESE), de la Universidad del Norte.

Editora de Zona Próxima, revista de educación de la Universidad del Norte, desde el 2008 al 2013. Ha editado los libros digitales de libre acceso Innovar para educar: prácticas universitarias exitosas (tres tomos):

<http://guayacan.uninorte.edu.co/innovar-para-educar/tomo1/>

<http://guayacan.uninorte.edu.co/innovar-para-educar/tomo2/>

<http://guayacan.uninorte.edu.co/innovar-para-educar/tomo3/>

Lidera proyectos de investigación-acción en el aula, con y sin uso de tecnología, en el área de comprensión lectora y expresión oral. Tallerista nacional especializada en: expresión oral, expresión escrita y comunicación organizacional.

Autora del libro *Comunicación oral: técnicas y estrategias*, de esta misma colección.

Ganadora del Premio Internacional Ignacio Chaves Cuevas 2012, de la Academia Colombiana de la Lengua y la Fundación Lenguas y Lenguajes, sobre investigación en la implementación de una metodología innovadora para la enseñanza del español como lengua propia.

# Agradecimientos

Esta colección de libros no hubiera podido ser escrita sin la certidumbre y fe que muchas personas han puesto en mí.

Ante todo, nunca dejaré de agradecerle a Jorge Mizuno por haber permanecido inquebrantable en su perseverancia por convencerme a lo largo de varios años acerca de poner por escrito todas mis experiencias y conocimientos; si él no hubiera insistido, tal vez estos libros no existirían. Agradezco también las largas sesiones de revisión, análisis y corrección a las que sometió cada palabra, párrafo y capítulo.

Quisiera agradecer también a las profesoras María Isabel Yuste y Carolina Villamizar por sus valiosos aportes en el área organizacional, puesto que como expertas no dudaron en invertir su tiempo en revisar, evaluar y comentar todos los capítulos de cada uno de los libros. No puedo olvidar al profesor Alberto Martínez por colaborar con su experiencia en titulación.

Me gustaría reconocer la inestimable contribución de mis estudiantes, quienes no dudaron en ofrecerme sus materiales diseñados en clase para ser usados como ilustraciones, de tal forma que el público pudiera apreciar que los ejercicios, recomendaciones y consejos de estos libros sí funcionan.

Por último, pero no menos invaluable, gracias a mis coadjutores en este proyecto, quienes me asesoraron en el diseño, edición y montaje de los materiales audiovisuales, tecnológicos y editoriales; a todos ellos, colaboradores del Centro para la Excelencia Académica (CEDU) y Editorial Universidad del Norte, miles de gracias por sus aportes, creatividad y paciencia para llevar a buen puerto este proyecto en diferentes formatos.

# Contenido

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Índice de figuras . . . . . | xii |
| Índice de tablas . . . . .  | xiv |
| Introducción. . . . .       | 1   |

## Parte 1

### La comunicación formal e informal, esenciales en la empresa

|   |    |
|---|----|
| 1. La expresión oral en la comunicación organizacional . . . . .    | 5  |
| 1.1. La formalidad en la comunicación organizacional . . . . .      | 6  |
| 1.1.1. Comunicación visual: todo entra por los ojos . . . . .       | 9  |
| 1.1.2. Comunicación corporal/gestual: cuerpo a cuerpo . . . . .     | 11 |
| 1.1.3. Comunicación oral: o la efectividad del boca a boca. . . . . | 14 |
| 1.1.4. Comunicación escrita: el valor de la palabra . . . . .       | 15 |
| 1.2. La informalidad en la comunicación organizacional . . . . .    | 19 |
| Referencias . . . . .   | 21 |
| 2. La comunicación asertiva . . . . .                               | 23 |
| 2.1. Autoestima . . . . .   | 23 |
| 2.2. Asertividad . . . . .  | 24 |
| 2.3. Cómo es mi comunicación con los otros . . . . .                | 24 |
| Autoevaluación . . . . .  | 26 |
| Puntuación. . . . .   | 27 |
| Tabulación del puntaje . . . . .                                    | 27 |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.4. Comportamientos comunicativos en la empresa: tipología . . . . .       | 28        |
| Comportamiento coercitivo directo . . . . .                                 | 29        |
| Comportamiento coercitivo indirecto . . . . .                               | 29        |
| Comportamiento no coercitivo indirecto . . . . .                            | 30        |
| Comportamiento no coercitivo directo . . . . .                              | 30        |
| Decálogo de la comunicación asertiva . . . . .                              | 32        |
| Referencias . . . . .   | 33        |
| <b>3. Lineamientos para una Buena comunicación organizacional . . . . .</b> | <b>35</b> |
| 3.1. Haga una evaluación anual del desempeño . . . . .                      | 36        |
| 3.2. Los reportes semanales son convenientes . . . . .                      | 37        |
| 3.3. Reúnase mensualmente con todos los empleados . . . . .                 | 39        |
| 3.4. No se olvide de sus equipos de trabajo . . . . .                       | 40        |
| 3.5. Las reuniones uno a uno siempre funcionan . . . . .                    | 42        |
| 3.6. La clave de la retroalimentación . . . . .                             | 44        |
| 3.7. Utilice otras formas de comunicar . . . . .                            | 44        |
| Referencias . . . . .   | 46        |
| <b>4. Doce pautas para comunicarse con el jefe . . . . .</b>                | <b>47</b> |
| Referencias . . . . .   | 52        |

## Parte 2

### Trabajo en equipo: uso eficiente del tiempo laboral y reuniones eficaces en la organización

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5. Las virtudes del trabajo en equipo . . . . .</b>        | <b>55</b> |
| 5.1. La organización y el trabajo en equipo . . . . .         | 55        |
| 5.2. Cómo se trabaja en equipo . . . . .                      | 57        |
| 5.3. Habilidades personales para trabajar en equipo . . . . . | 60        |
| 5.4. Claves de los equipos de trabajo . . . . .               | 62        |
| Referencias . . . . .   | 64        |

|   |     |
|---|-----|
| 6. Uso eficaz y eficiente del tiempo laboral . . . . .                      | 65  |
| 6.1. El tiempo que permanezco en la empresa . . . . .                       | 65  |
| 6.2. Cómo empleo realmente mi tiempo. . . . .                               | 68  |
| 6.3. Mis relaciones de tiempo y competitividad . . . . .                    | 70  |
| 6.4. Cinco consejos para planificar el tiempo . . . . .                     | 73  |
| Referencias . . . . .   | 79  |
| 7. Reuniones de equipo eficaces . . . . .                                   | 81  |
| 7.1. Cualidades para dirigir reuniones de equipo eficaces . . . . .         | 82  |
| 7.1.1. Tipología de directores de reuniones . . . . .                       | 83  |
| 7.1.2. Tipología de participantes de reuniones . . . . .                    | 86  |
| 7.2. Tipos de reuniones según la coordinación . . . . .                     | 90  |
| 7.2.1. Unidireccional descendente . . . . .                                 | 91  |
| 7.2.2. Unidireccional ascendente . . . . .                                  | 91  |
| 7.2.3. Bidireccional . . . . .  | 92  |
| 7.3. Tipos de reuniones según su finalidad . . . . .                        | 92  |
| 7.3.1. Reuniones instructivas . . . . .                                     | 92  |
| 7.3.2. Reuniones de sondeo de opinión . . . . .                             | 94  |
| 7.3.3. Reuniones para resolución de problemas. . . . .                      | 95  |
| 7.4. Clases de reuniones según el objetivo . . . . .                        | 96  |
| 7.5. Cuatro consejos para planear una reunión de trabajo efectiva . . . . . | 98  |
| 7.6. Cuatro consejos para dirigir una reunión . . . . .                     | 101 |
| Referencias . . . . .   | 105 |
| Índice general. . . . .   | 107 |

# Índice de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Proceso de la comunicación organizacional formal. . . . .                                 | 7  |
| Figura 2. Impacto relativo de los canales de transmisión<br>en un proceso de comunicación . . . . . | 9  |
| Figura 3. La escucha en los canales de transmisión de información . . . . .                         | 18 |
| Figura 4. Comportamientos comunicativos en la empresa . . . . .                                     | 28 |
| Figura 5. Ventajas y desventajas de las reuniones mensuales de empleados . . .                      | 39 |
| Figura 6. Grupos de trabajo versus equipos de trabajo . . . . .                                     | 56 |
| Figura 7. Particularidades del trabajo en equipo . . . . .  | 58 |
| Figura 8. Evolución hacia la formación de equipos de trabajo . . . . .                              | 59 |
| Figura 9. Habilidades personales para el trabajo en equipo . . . . .                                | 60 |
| Figura 10. Cuatro claves de los equipos de trabajo . . . . .  | 62 |
| Figura 11. Principios aplicables a la vida . . . . .  | 66 |
| Figura 12. Consejos para darle valor a su tiempo . . . . .  | 67 |
| Figura 13. Cualidades para la dirección de reuniones eficaces . . . . .                             | 82 |
| Figura 14. Integrantes de equipo tipología A . . . . .  | 87 |
| Figura 15. Integrantes de equipo tipología B . . . . .  | 88 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 16. Integrantes de equipo tipología C . . . . .        | 89  |
| Figura 17. Tipos de reuniones según la coordinación . . . . . | 90  |
| Figura 18. Reunión instructiva. . . . .                       | 93  |
| Figura 19. Sondeo de opinión . . . . .                        | 94  |
| Figura 20. Resolución de problemas. . . . .                   | 95  |
| Figura 21. Clases de reuniones por objetivo . . . . .         | 96  |
| Figura 22. Cómo planear una reunión efectiva . . . . .        | 98  |
| Figura 23. Cómo dirigir una reunión . . . . .                 | 101 |