

LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN CUBANA ACTUAL

Lic. Yaresly Soler de la Cal¹

*1. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos
Carretera Vía Blanca Km. 3 ½
Matanzas, Cuba.*

Resumen

La comunicación se torna cada día en un elemento esencial para el entendimiento entre los trabajadores/ público interno de una organización y con el entorno/público externo. Hoy no podemos hablar de la eficiencia de una empresa, institución u organización si no se parte de que en cada etapa de su gestión se cumplió con un correcto proceso de comunicación. Es por ello que este trabajo pretende reflexionar en algunos componentes principales sobre la comunicación en la organización cubana actual. Considerando que el éxito de nuestras organizaciones parte en buena medida de las relaciones interpersonales que exista entre sus trabajadores y directivos.

Palabras claves: *Comunicación, importancia, organización cubana actual.*

Introducción

En la actualidad la comunicación es uno de los factores fundamentales en el eficaz funcionamiento y mantenimiento de las organizaciones. En los últimos años se han multiplicado los objetivos y responsabilidades atribuidos a la comunicación interna, y se ha reconocido su papel en el funcionamiento de las organizaciones.

Teniendo en cuenta que ella propicia la calidad de la participación de los trabajadores en las acciones y toma de decisiones de la empresa, de la salud de la comunicación informal, de las habilidades de comunicación de los directivos, de la información que fluye.

La comunicación estimula los comportamientos que los directivos de la organización esperan y desean de sus trabajadores e integra los esfuerzos de todos de forma tal que puedan complementarse. También contribuye a que los trabajadores de la empresa se sientan más seguros de sí mismos y se incremente la autoconfianza.

Estos objetivos responden a la satisfacción de algún tipo de necesidades, las cuales se pueden analizar desde dos enfoques, el de las demandas de información del cliente interno de la organización, o bien desde el punto de vista de la propia dirección de la empresa o de manera más específica de la unidad funcional de gestión de los Recursos Humanos.

Según (Albizu, 1992) la comunicación interna responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la empresa. El trabajador demanda a la organización una mayor satisfacción en su trabajo y la evaluación de su papel como miembro de la misma, buscando satisfacer la necesidad de sentirse importante. Las personas tienen necesidad de conocer hacia dónde se encamina la organización y a través de qué medios se pueden conseguir los objetivos, qué se espera de ellas y de los demás y de la empresa.

Según (Iglesias, 1988) desde el enfoque de Recursos Humanos, la comunicación interna contribuye a alcanzar los objetivos finales de la organización. Es una vía para reducir la conflictividad y mejorar el clima laboral. Es la clave de la estimulación, es lo que permite

que la gente sienta que pueda expresarse y que sus ideas serán escuchadas y valoradas, generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa.

Otro objetivo atribuido a la comunicación interna, es transmitir con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma, incrementando así el grado de compromiso e implicación de sus miembros. Sin ella no pueden llevarse a cabo las cuatro funciones esenciales de la dirección: planificación, organización, mando y control. Por lo tanto constituye una herramienta para proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando y toma de decisiones, solución de problemas y diagnóstico de la realidad.

Las empresas cubanas no están exentas de estas ideas. Han salido adelante, gracias a las estrategias comunicativas que se ponen en práctica. Si bien todavía golpean los sistemas piramidales dentro de la organización, nos encontramos, a pesar de eso, con directivos más eficaces que tratan de romper con esas barreras o ruidos comunicacionales.

La clave está en no descuidarse; los procesos de comunicación en el seno de la empresa son vitales para la consecución de los objetivos de esta y que la eficacia del sistema de comunicación interna tiene un impacto significativo sobre la eficacia total de la organización.

Desarrollo

La comunicación es imprescindible para cualquier organización social. Un sistema organizativo se viabiliza gracias al sistema de comunicación en él existente, que permitirá su retroalimentación y su sobrevivencia. En el caso contrario, el sistema entrará en un proceso de entropía y muerte.

Muchos han sido los teóricos que han abordado y estudiado con profundidad los conceptos de Comunicación. Entre los estudios referidos a este tema podríamos mencionar algunos conceptos que han sido relevantes y que a su vez se hacen pertinentes para nuestro análisis:

- “... aquella situación conductual en la cual una fuente transmite un mensaje a un receptor con la intención consciente de afectar su conducta posterior”. (Miller, 1966)
- “Proceso interactivo que incluye un esfuerzo del individuo por lograr significado y responder a él. Implica transmisión y recepción de signos y símbolos verbales y no verbales que proceden no solo de otra persona sino también de los entornos físicos y culturales tanto del emisor como del receptor.”(Porter y Roberts, 1976)
- “... proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos.”(Stoner, 1994)
- “Etimológicamente la palabra comunicación se deriva del vocablo latino *communicare*, que puede traducirse como poner en común, compartir con”. (Diccionario de uso del Español de María Moliner, 2001)
- “Proceso social de significación e intercambio de mensajes, por el que los hombres se identifican, se influyen y se orientan a un fin social determinado”. (Perelló, 2003, p.1)

A partir de estas definiciones no podemos dejar de mencionar los elementos que participan, por tanto, en el proceso comunicativo (figura 2):

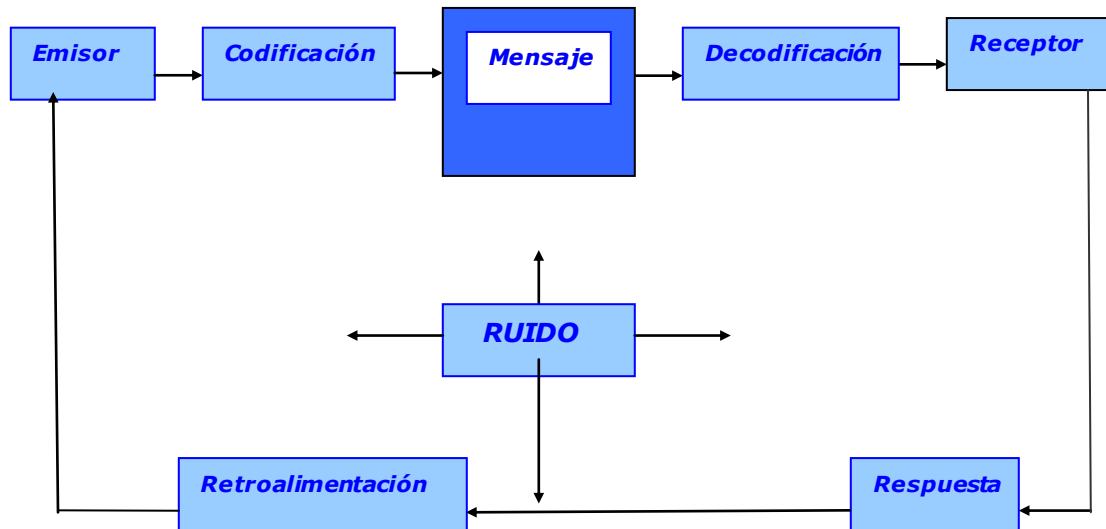


Figura 2. Proceso de comunicación. Fuente: Santos González, Marlies. Trabajo de Diploma: “Evaluación del proceso de comunicación interna en el hotel Meliá Varadero”, 2002, pág.19.

- El **emisor** es la fuente de comunicación, el individuo que desea transmitir un pensamiento o idea. Primero lo **codifica**, es decir trata de expresarlo de una manera que supone será entendido, usando su propio marco de referencia como fundamento, incluyendo la habilidad, las actitudes, los conocimientos y el sistema sociocultural. El éxito de la comunicación total incluye la habilidad para hablar, leer, escuchar y razonar.
- El **mensaje** es el producto real de la fuente codificadora, en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por el receptor. Es considerado el elemento esencial del proceso y la forma en que se transmite puede definir el éxito de la empresa turística hotelera. “Es sobre lo que gira, en principio, el proceso de comunicación” (Muchinsky, P., 1994, pág. 459)

- El **canal** es el medio por el cual viaja el mensaje, el vehículo formal o informal entre las dos partes. Es seleccionado por la fuente y al hacerlo debe tener en cuenta el tipo de información, quienes la recibirán y las condiciones para el mejoramiento del mismo. La organización establece los canales formales para transmitir mensajes relacionados con las actividades laborales de sus miembros.
- El **receptor** es el público objetivo al cual el emisor dirige el mensaje. Antes de que esto ocurra el mensaje debe ser **decodificado**, o sea el receptor debe interpretar y traducir los símbolos que contiene de manera tal que los pueda comprender, proceso que requiere de sus habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema. “ Cuanto mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor más eficaz habrá sido la comunicación” (Stoner, J., 1989, pág.572)
- La **retroalimentación** ocurre cuando el mensaje vuelve a entrar al sistema. Parte de la respuesta del receptor que él mismo comunica al emisor. Permite verificar si el mensaje ha sido interpretado en su sentido original y determina si la comunicación fue o no exitosa.
- El **ruido** es cualquier factor que perturbe, interfiere o cree una situación confusa en el proceso, dificultando y limitando su exactitud.

La comunicación, es por tanto, la realización de todo un sistema de relaciones humanas en diferentes niveles. “Es un modo de realización de todo un sistema de relaciones sociales que tiene lugar a través de los contactos directos e indirectos de las personalidades y los grupos en el proceso de su actividad social.” (Colectivo de autores, 1987, pág. 172)

La comunicación es aquella facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias; “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”. Katz y Khan (1986, pág.54); “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” Lucas, Marin (1997, pág. 86), es el sistema nervioso de la empresa.

La comunicación no se entiende únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; **“la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar”**. Puyal, E. (2001, pág. 2), y constituye, por lo tanto el sustrato básico de la vida. Más, en el caso de los seres humanos este aspecto configura una condición especial que otorga posibilidades excepcionales, y desempeña el eje central de la vida motivacional del ser humano y un papel fundamental en el desarrollo del hombre como sujeto integral de su comportamiento.

La comunicación es el proceso social más importante que forma “comunidad laboral” no simplemente en cuanto a una cultura compartida, sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y empresariales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización, (Valle Florez, Mónica María (2003, pág. 5)

La comunicación debe ser concebida como vector estratégico y “sistema nervioso central” de la empresa, que no es un elemento aislado ni puntual de ésta, sino que es un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes, lo que se refleja en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el Desarrollo Organizacional. Valle Florez, Mónica María (2003, pág.5), y la eficiencia de toda organización empresarial gira alrededor de la buena comunicación interna, la flexibilidad, la creatividad y el compromiso psicológico de sus miembros, (Shein, Edgar (1980, pág. 342)

¿Qué es Comunicación Organizacional?

La Comunicación Organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad.

Comunicación organizacional. Definiciones

Se le llama Comunicación Organizacional o Empresarial al conjunto de conceptos, técnicas y medios a través de los que la empresa se relaciona con sus diferentes públicos, transmitiéndoles una serie de mensajes. En función de los públicos objetivos y de los mensajes, distinguiremos dos tipos de comunicación, que a su vez comprenden muy diversas formas y técnicas: la comunicación comercial y la comunicación corporativa.

Comunicación Comercial: es toda aquella cuya finalidad es transmitir mensajes (principalmente de producto, pero también corporativos) al público objetivo que constituye el principal centro de atención: los clientes y/o consumidores.

Incluye las formas y técnicas de comunicación más habituales de cualquier empresa: publicidad de producto, promoción, marketing directo, merchandising, producto/packaging, etc.

Comunicación Corporativa: es toda aquella cuya finalidad es transmitir mensajes (principalmente corporativos) a todos y cada uno de los públicos objetivos (internos y externos) que sean relevantes para cada empresa.

Incluye formas y técnicas de comunicación como la publicidad corporativa, publicity, relaciones con la prensa, patrocinio, comunicaciones internas, atención/servicio, eficacia en la gestión, etc.

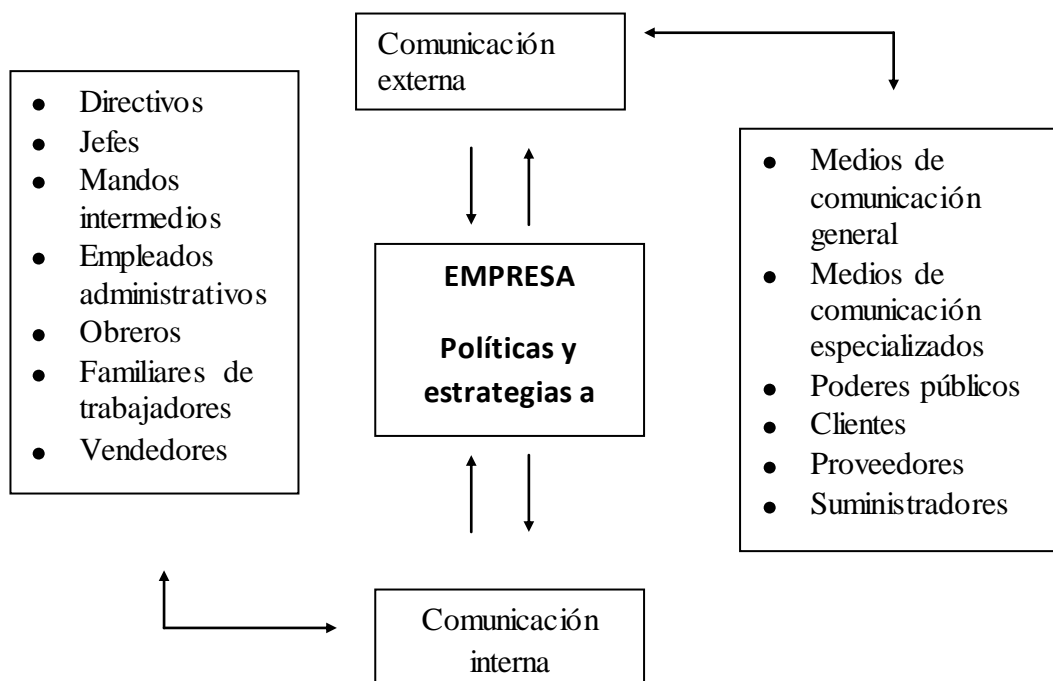
	PUBLICO INTERNO	PUBLICO EXTERNO	
		CLIENTES	OTROS
Mensajes comerciales (*)	A	B	C
Mensajes corporativos (**)	D	E	F

(*) Publicidad de producto, promoción, marketing directo, merchandising, etc

(**) Publicidad corporativa, publicity, relaciones con la prensa, patrocinio, etc

Las empresas intentan transmitir unos determinados mensajes a unos determinados públicos, utilizando en cada momento el MIX de técnicas más adecuado, y en el que habitualmente se combinan la comunicación comercial y la comunicación corporativa.

Redes de comunicación empresarial (Rivero y Torrente, 2001)



Otros conceptos de comunicación organizacional

“El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Se incluyen en esta definición las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones.” (Redding y Sanborn, 1964)

“La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio: o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos externos e internos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”

En la comunicación empresarial es muy habitual que los mensajes se diluyan y pierdan, se ignoren, se malinterpreten, se distorsionen y manipulen o, incluso, que un mismo acontecimiento sea percibido e interpretado de diferentes maneras. Existen demasiadas variables del entorno y la coyuntura, que inciden directamente sobre lo que los públicos acabarán por percibir e interpretar: cambio en las condicionantes de los mercados, conflictos con sectores públicos reducidos que acaban por revertir en todo el conjunto del entorno, alteraciones del entorno socio-económico, cambios en el marco legal, circulación de rumores negativos, situaciones de crisis, contingencias imprevistas, difusión de información hostil, y un largo etcétera.

En función de:

- Unos públicos y unos mensajes,

La empresa genera y emite comunicación basada en:

- La estrategia y la cultura de la empresa
- Un plan de acción

Constituida por un mix de acciones, técnicas y medios adecuados en cada caso a:

- Unos objetivos específicos

- Los mensajes destinados a cada público

En estas acciones interviene:

- Lo que la empresa dice
- Lo que la empresa hace
- Lo que otros dicen de la empresa

Como resultado de todo ello se forma una imagen: conjunto de percepciones por parte de los públicos objetivos.

Comunicación interna: como herramienta de gestión en la empresa

A partir de los años 50 la empresa descubre la importancia del mercado, del cliente y desarrolla lo que se conoce bajo el nombre de “función publicitaria”.

En los años 60 emerge progresivamente la noción de imagen institucional: los pioneros de las relaciones públicas entran en escena e inician la estructuración de la “función relaciones exteriores”. A finales de la década se produce un cambio significativo en las empresas que las conduce a tener en cuenta las nuevas aspiraciones y demandas de sus asalariados: nace la “función comunicación interna”. Es en esa época cuando nace la toma de conciencia de que el personal es el primer embajador de la imagen de la empresa, es decir, de su percepción pública.

La comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización. Pero la comunicación no es nada si no persigue, como cualquier otra actividad de la empresa, complementar la obtención del objetivo social de la misma.

En este sentido la comunicación interna sería el mecanismo que permite que en una empresa o institución todo el mundo sepa por qué hace su trabajo, por qué lo hace de

aquella manera y no de otra. La aparente sencillez de su definición esconde la dificultad y el compromiso que entraña su puesta en práctica.

El profesor Hans Johnsson afirmó que si la empresa pusiera la décima parte del esfuerzo creativo que pone en la información dirigida al cliente en las comunicaciones internas, muchos de los problemas potenciales “típicos” en las empresas nunca ocurrirían.

Albert Shapero señaló dos reglas de oro:

- “Todo lo que mejore la cualidad y cantidad de la información al alcance de una organización profesional, y/o mejore su capacidad de recibir, procesar, aplicar y transmitir información, mejorará la productividad de la organización.”
- Todo lo que mejore la cualidad y cantidad de la información disponible al alcance de un profesional y/o mejore la capacidad de ese profesional para recibir, procesar, aplicar y transmitir información, mejorará la productividad de dicho profesional. “

Peter Druker considera que la clave del éxito industrial japonés se compone de creatividad, deseo de ser competitivos en calidad y precio y una alta productividad. Todo ello es reflejo de un alto nivel de motivación que considera se debe a la capacitación continua a que los empleados y obreros se ven sometidos durante toda su vida laboral.

Comunicación interna y motivación

¿La comunicación interna motiva?. La motivación es, probablemente, uno de los fenómenos más complejos del ser humano. Aplicado al mundo de la empresa, el estudio de la motivación agudiza su complejidad hasta límites insospechados. Autores de todo el mundo han enunciado teorías y desarrollado técnicas sobre la motivación aplicada a las organizaciones. Desde la famosa pirámide de Maslow, hasta la teoría de Herzberg.

Recientes investigaciones realizadas por especialistas han demostrado que factores estructurales y tecnológicos representan el 13 % del éxito o fracaso de una organización, mientras que la actitud del personal de la organización ante el trabajo representa el 81 %.

Es difícil definir el concepto de motivación. De modo general, “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico”. (Kast, 1970). Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. Autores como Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano son guiados por una cognición –por lo que él piensa, cree, prevé. Pero al preguntarles el motivo por el cual él actúa de esa forma, se está entrando en el tema de la motivación. Y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsoras (...)”.

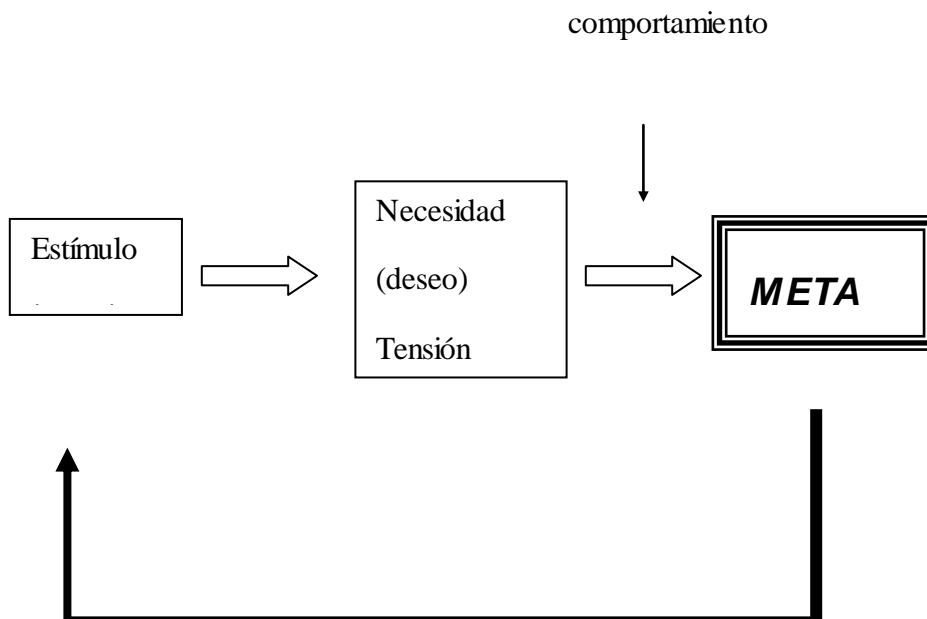
Las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes; las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente. Por otra parte, las necesidades, los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

A pesar de todas estas diferencias el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. Levitt sugiere tres suposiciones relacionadas entre sí sobre el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
2. El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.

3. El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para designar los “motivos” de comportamiento.

Modelo básico de comportamiento



Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción, capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente. El esquema para representarlo sería el siguiente:

Una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la

necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión represada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.) En otras ocasiones la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha.

La actitud general que adopta una persona con respecto a su trabajo es lo que se denomina satisfacción laboral. El grado de satisfacción con el trabajo genera una actitud positiva o negativa hacia éste. Esto se refiere a la actitud que asume la persona en cuanto a lo que le ofrece el trabajo o la tarea que realiza en correspondencia con su expectativa.

La satisfacción va más allá de llegar temprano, cumplir todas las tareas, no ausentarse, es decir, de la disciplina. La satisfacción se expresa en:

- Interés laboral: el grado en que las personas se identifican en término psicológico con su tarea, con su trabajo y considera que el grado de rendimiento que él obtiene es importante para el mantenimiento de su autoestima. La representación social de lo que es capaz de dar para mantener una imagen.
- Entrega a la organización: manera en que las personas se identifican con la organización, más allá que con su tarea en sí. A la persona le interesa seguir perteneciendo a esa organización la cual tiene un alto significado para ella por lo que representa. Genera sentimiento de pertenencia.

Elemento a tener en cuenta en la comunicación empresarial

En este análisis de la comunicación empresarial, necesariamente generalista a causa de las limitaciones de espacio, es oportuno considerar unos elementos que afectan la globalización

de la comunicación empresarial y que debe asumirse previamente como esqueleto vertebrador del sistema.

1. No hay dos empresas iguales.

Cada empresa es un mundo, con unas circunstancias absolutamente únicas incluso en el mismo sector de actividad. Lo que sirve para una, puede ser inútil para otra.

No existen recetas encantadas que permitan generalizar soluciones únicas a problemas concretos.

2. El rumor.

La comunicación interna existe por si misma. En cualquier organización, desde el mismo momento de su constitución se ponen en marcha todos los circuitos comunicacionales internos y externos típicos de las relaciones interpersonales.

Lo que puede no existir en la empresa es la organización de esta comunicación, los canales formales de comunicación que actúen como elementos catalizador de cara a la consecución del objetivo social. Esta inexistencia es suplida totalmente por los canales informales que tienen en el rumor, como fuente informativa a uno de sus vicios mas característicos.

El rumor es una comunicación informal, a la vez producto de la actividad de comunicación del sistema social y producto de la creación de comunicación de este mismo sistema social.

3. Integración en el proceso de gestión.

Se refiere al análisis de la comunicación incorporado al proceso de toma de decisiones de la empresa.

4. Comunicación interna – comunicación externa.

Sin comunicación interna no puede haber comunicación externa. Porque, por un lado, el personal como sujeto activo-pasivo de la comunicación interna, conforma el propio concepto metonímico de “empresa”. Y, por otro, porque como persona, incorpora en sí mismo a, como mínimo, dos elementos fundamentales en lo que a la configuración pública de su empresa se refiere: es un intermediario y es un líder de opinión. Es un intermediario

porque se sitúa entre su organización y su entorno. Es un líder de opinión, en cuanto parece evidente la capacidad de cualquier persona que trabaja en una empresa de influir en su entorno inmediato en cuanto a las opiniones vertidas sobre las actividades de su propia organización, siendo incluso irrelevante la ocupación real de esa persona en la empresa en cuestión.

Pero, lamentablemente, lo que puede ocurrir es que ese líder de opinión, con una influencia innegable en su círculo social tan amplio como se quiera, no tenga una opinión formada de su propia organización; o, lo que es peor, que la tenga negativa o deformada.

5. Comunicación y cuenta de resultados.

Resulta difícil encontrar empresas en las que se valore en su justo término el potencial que un correcto proceso comunicativo encierra como soporte y ayuda en la obtención del objeto social. Probablemente el problema endémico que sufren los canales de comunicación de las empresas se inicia desde el momento en que la mayoría de ellas ha confiado excesivamente en las formas impersonales de comunicar con sus empleados (publicaciones, informes, murales, etc.) y ha olvidado y arrinconado las formas personales (cara a cara). Pero este lamentable error de algunos directivos a veces también se hace extensivo a los responsables de comunicación de las empresas que no están correctamente formados en los programas de dinámica de grupo, de ahí que no sepan estimular a los directivos de primera línea para que hablen con sus subordinados con el fin de informarles y motivarles.

6. Comunicación y transparencia en la gestión.

Lo que se recibe por obligación, no se agradece. La comunicación hay que desarrollarla no por obligación, no porque esté de moda, ni siquiera porque creamos que resulta útil. Hay que desarrollarla con el convencimiento de que, a la transparencia informativa, al diálogo interno, le sigue inexorablemente la transparencia en la gestión. Es en esa transparencia donde se encierra la auténtica credibilidad que legitima socialmente a sus responsables y que nace del derecho de los trabajadores de conocer aquello que les afecta tan directamente como es saber qué objetivos, hacia dónde se dirige esa empresa a la que dedica, en muchas ocasiones, más de la tercera parte de su vida.

7. Diagnóstico de una realidad.

Estudios realizados en Francia permitieron clasificar los diferentes grados de importancia que se le concede a la comunicación empresarial en las dos mil empresas estudiadas. Estos son:

Componente empresarial: La empresa es considerada ante todo como una entidad económica. La comunicación interna tiene como objetivo el favorecer la circulación de la información, pero también dinamizar el personal con el fin de mejorar el funcionamiento (explicar e implicar).

Componente comercial: La empresa es un producto que hace falta vender, tanto en el interior como en el exterior. Marketing interno (vender y valorar).

Componente cultural: la empresa es una comunidad humana que desarrolla su propia cultura. El trabajador, elemento de esa comunidad, debe encontrar en la empresa un arraigo cultural que refuerce su adhesión más allá de la organización puramente económica (integrar y obtener).

Componente humanista: Parte de la hipótesis de que un individuo frustrado no sabría ser un trabajador desarrollado. Para dar lo mejor de sí mismo debe tener un mínimo de consideración. (considerar y desarrollar).

Componente política: Tiene como objetivo el prevenir los conflictos y ocupar un terreno social antes de que otros hayan hecho circular falsos rumores o monopolizado los recursos informativos (dialogar y prevenir conflictos).

Componente institucional: La empresa está considerada como una institución donde el individuo tiene el derecho de recibir información sobre la vida de ésta de tal manera que pueda participar plenamente y estar asociado a la toma de decisiones. (convertir en adulto al ciudadano).

Las encuestas aplicadas en estas empresas arrojaron los siguientes resultados:

Componente	Empresas
Componente cultural	8. 77 %
Componente empresarial	9. 66%
Componente institucional	10. 56%
Componente humanista	11. 53%
Componente comercial	12. 49%
Componente política	13. 30%

Podemos afirmar que la componente cultural es la que predomina.

La comunicación en la organización cubana actual

Después de haber analizado algunos de los elementos esenciales sobre comunicación en la organización, sería importante además mencionar algunos problemas existentes en nuestras organizaciones cubanas en la actualidad, y las debemos erradicar para el éxito de las mismas.

Problemas internos

Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos de individuos y la relación entre las diferentes unidades hace imprescindible algún tipo de comunicación. La gerencia de las organizaciones cubanas debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia. Las comunicaciones internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal:

La comunicación formal es aquella que la organización ha regulado. Transmite mensajes reconocidos en forma explícita para la organización. Se constituye por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa y tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. La velocidad con que fluye la información es lenta y existe menos probabilidad de distorsión.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener o no relación con las actividades de la entidad. Incorpora a los mensajes no sólo contenidos racionales, sino también sentimientos, actitudes y valores de los miembros. No utiliza los canales formales de comunicación establecidos por la organización. Es más rápida y por lo general resulta más satisfactoria para quienes la emplean.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones.

De acuerdo a la dirección de los flujos del mensaje diversos autores coinciden en clasificar la comunicación en **vertical (descendente y ascendente)** y **horizontal**.

Comunicación vertical descendente:

Este tipo de comunicación es la que mayor uso tiene en las organizaciones cubanas actuales. Es la comunicación que fluye de un nivel de la organización a otro más bajo. Es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los subordinados y desciende utilizando los canales formales. El contenido de estos mensajes está relacionado con tareas, objetivos, políticas y planes de la organización. Convierte el proceso de planificación de políticas y adopción de decisiones por parte de la dirección en órdenes que permitan dirigir a los empleados en su trabajo; "...su función principal en las organizaciones es permitir el

ejercicio del poder y la regulación y control de la conducta de los subordinados.” (Peiró, J., 1992, pág. 390)

La comunicación descendente se dedica también a la información destinada a mejorar el clima de la organización y a formar un grupo de empleados y directivos identificados con la organización. Además establece el clima necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.

Comunicación vertical ascendente:

En este tipo de comunicación fluye la información de los empleados o subordinados hacia los directivos o a otros que ocupan puestos superiores dentro de la organización y permite a la dirección conocer si se han recibido y comprendido los mensajes comunicados en sentido descendente, posibilitando evaluar y corregir los sistemas de comunicación desde arriba.

En este sentido ella brinda a los directivos la información acerca de qué funciona y qué no. Les permite mantenerse en contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, expectativas y necesidades del personal del hotel, facilitando así su satisfacción como cliente interno. Permite conocer cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización.

La comunicación ascendente genera un acercamiento hacia los directivos, lo que crea condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por los subordinados y ofrece a directivos y empleados de niveles inferiores la ocasión de plantear preguntas, exponer quejas, expresar su satisfacción o insatisfacción y hacer proposiciones para la introducción de mejoras en los procedimientos o cambios en la filosofía de la organización y en la situación interna.

Comunicación horizontal:

Consiste en un intercambio lateral de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización, tanto en sus departamentos como en otros. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales, generalmente es informal y promueve a la acción. Este

tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización.

La mayoría de los mensajes que fluyen de este modo tiene como objetivo la integración y coordinación del personal de un mismo nivel, "...están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo: coordinación, solución de problemas, arreglo de conflictos, información)" (Goldhaber, 1999, pág.109)

Es interesante que se fomente este tipo de comunicación en la organización cubana actual, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Genera espíritu de colectividad y un clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo.

Para que esto fluya de manera positiva y espontánea es menester **el liderazgo** que es el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales.

No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente, que sean constructores de redes de energía humana y que cuando no estén los recuerden por todo lo bueno que hicieron y no por lo malo que dejaron.

El líder debe escuchar los planteamientos de los trabajadores llegando siempre a un consenso. Sería muy conveniente que el líder fuera el director de cada organización cubana puesto es aquel que tiene las cualidades necesaria para exista y se cumplan los objetivos

empresariales, además debe propiciar mayor flexibilidad en la comunicación entre los trabajadores y directivos.

En las organizaciones cubanas actuales se deben eliminar la estructura piramidal aún existente y que no sean favoritiva, que estén centradas en las tareas del centro y en las relaciones personales (problemas del factor humano). Esto determinará que las relaciones grupales se desarrollen más ampliamente.

En cada organización se deben hacer análisis, debates y confrontaciones frecuentemente; lo que permite la participación y un espacio de reflexión para los trabajadores de un modo equilibrado. Muchas veces cuando se generan **conflictos** esto conlleva a que se generen ideas positivas, nuevas relaciones, mayor comprensión, se enriquezca cada criterio y existe una mejoría grupal que potencia el factor humano y el consenso, sólo si se manejan adecuadamente.

Es imprescindible para el progreso de la elaboración grupal que el coordinador tenga fe, confianza, respeto hacia el criterio de los demás, ayudar a explorar sus sentimientos de una manera vivencial y emocional (y no sólo cognitiva o racional) y ser abiertos a nuevas experiencias. No se debe manipular al grupo y no se debe llegar al grupo con planes predeterminados para realizar

Conclusiones

La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección. Atrás quedan tiempos en que, ignorándose este aspecto, se funcionó con frecuencia en esquemas de “ordena y mando” exclusivamente. Pero, incluso con esta forma de dirigir, sin una buena comunicación vertical y hacia abajo no se obtendrían resultados positivos. Hoy en día se atiende a criterios de más participación e integración de todos en la empresa. Todos vamos en el mismo barco. Se requiere un capitán, unos oficiales y una marinería. Toda empresa, para una buena gestión, ha de funcionar con planes y objetivos a lograr. Aplicará, después, todos los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para conseguir alcanzar esos objetivos.

Bibliografía

- 1- Álvarez Durán, Yamel (2000). Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- 2- Colectivo de autores (1995). Cuba: Cultura e identidad nacional.
- 3- Costa, J. (1989). Imagen global. Madrid: Enciclopedia de diseño.
- 4- E .Stanton (1992). Fundamentos de Marketing.
- 5- Friedmann, Reinhard (1995a). Identidad e Imagen Corporativa para Ciudades. Revista Chilena de Administración Pública.
- 6- Moliner, María (2001). Diccionario de uso del Español. Editorial: Gredos. Segunda Edición.
- 7- Perelló, José Luis (2003). Manual de Comunicación Interpersonal. Escuela de Altos Estudios de hotelería y Turismo. Ciudad de La Habana.
- 8- Philip Kotler (1989). Mercadotecnia, Prentice Hall hispanoamericana.
- 9- Rivero, Magda; Torrente, Ivonne (2001). Material sobre Comunicación Empresarial.
- 10- Santos González, Marlies (2002). Evaluación del proceso de comunicación interna en el hotel Meliá Varadero. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- 11- Saladrigas Medina, Hilda (Compil.) (2005). Introducción a la teoría y la investigación en comunicación. Editorial: Félix Varela, La Habana.
- 12- Trelles, Irene (Comp.) (2001). Comunicación Organizacional. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana.
- 13- Trelles, Irene; Merino, Julieta y Espinosa, Arnulfo (2005). Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana.
- 14- Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa, Pirámide, Madrid.

