

## ASPECTOS DE INTERÉS SOBRE COMUNICACIÓN.

**Lic. Liubet Martínez Delgado<sup>1</sup>, MSc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo<sup>2</sup>,  
DrC. Ernesto Negrin Sosa<sup>3</sup>, MSc. Odalys Bolaños Ruíz<sup>4</sup>**

*1. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, carretera  
Varadero Km 3 ½, Matanzas, Cuba.*

*2. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, carretera  
Varadero Km 3 ½, Matanzas, Cuba.*

*3. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, carretera  
Varadero Km 3 ½, Matanzas, Cuba.*

*4. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, carretera  
Varadero Km 3 ½, Matanzas, Cuba.*

## Resumen.

En las organizaciones actuales, en la medida que avanza el siglo XXI crecen las tendencias a los grandes cambios, tales como la era de la información y las comunicaciones. Se hace esencial la interrelación entre los miembros que forman parte de ellas, así como entre estos y el público externo para lograr el propósito por el cual están creadas. El presente artículo tiene como objetivo enunciar los elementos teóricos, que se consideran de interés, para el estudio de la comunicación. En el se exponen los aspectos fundamentales que la integran para el desarrollo exitoso de las organizaciones. Además se constata la necesidad del estudio de la comunicación organizacional para las empresas cubanas a partir de las definiciones y conclusiones a las que se arriban.

*Palabras claves: Comunicación; Comunicación Organizacional.*

---

## Introducción

La comunicación surge como un proceso inherente al desarrollo humano, a la necesidad que experimenta el hombre de relacionarse con otros hombres, expresar sus ideas e interactuar en sociedad. Por lo que se puede afirmar que es uno de los pilares o ejes centrales de la existencia humana, sin la cual se estaría aislado del mundo y gracias a la cual se pueden transmitir los pensamientos, conocimientos, inquietudes y sentimientos, así como recibir información del entorno.

Esta es la que permite que las personas se organicen. Hace posible que los individuos coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes. Constituye el proceso más complejo dentro de las relaciones interpersonales; es la fuente y a la vez donde descansan las relaciones en el trabajo. Todo lo que se hace de una forma u otra en las actividades del trabajo tienen en la comunicación su núcleo que las engendra. En el diálogo entre dos o más personas se teje el intercambio que posibilita la creación de valores materiales y espirituales.

Hoy, en el mundo, (Barreiro Pousa, 2000), la comunicación se realiza en tiempo real, la tecnología de la información cada día se desarrolla en función de lograr una comunicación más eficaz, se vive una era que avanza a velocidad vertiginosa, donde lo más estable resulta ser el cambio, donde se potencia el conocimiento que es, a todos los fines, inagotable. Por ello es necesario prestar especial atención a las necesarias relaciones de comunicación que deben producirse en las organizaciones para asegurar el aprovechamiento de este factor infinito de producción, de manera tal que garantice la clave de la rentabilidad empresarial y de la competitividad de ésta.

El término comunicación organizacional aparece en la década del 50, pero no es hasta la década del 60, cuando se aborda de manera teórica su estudio con la publicación del libro "Comunicación en la organización" del autor Charles Redding (Trilles Rodríguez, 2001). El término, se denomina según el entorno donde se desenvuelva, en Estados Unidos y

Canadá se le identifica como comunicación organizacional, en Europa, comunicación institucional, y en América Latina se le conoce tanto con una denominación como con la otra.

La comunicación organizacional 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. Debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la organización y la proyectan hacia su área de influencia.

Las organizaciones deben utilizar esta herramienta con la mayor efectividad, porque el éxito está en comunicar a tiempo, de forma abierta, precisa, para que todos los miembros se sientan involucrados y comprometidos.

Para diseñar e implementar estrategias y procedimientos eficaces de comunicación, se necesita una forma especial de pensar, un conocimiento profundo de las relaciones humanas, correctos procedimientos organizativos y sobre todo, mucha habilidad. Uno de los problemas más importantes es cómo comunicar con eficacia e interrelacionar entre sí a todo su personal y la selección de los medios adecuados.

La comunicación interna, permite no sólo conocer el momento presente, sino también el horizonte de futuro, lo que crea un clima de confianza, motivación e ilusión. Esta se relaciona positivamente e influye en el sentido de pertenencia, la motivación laboral y el clima organizacional (Jaquinet Espinosa, 2002).

Todo el mundo parece tener claro que la comunicación interna constituye una herramienta fundamental en la gestión empresarial moderna. Sin embargo, la mayoría de las empresas siguen buscando una receta adecuada para hacer de ella un verdadero elemento de competitividad externa, por lo que muchas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, e inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Por lo que es precisamente en esos aspectos, donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la organización.

El tema que se aborda es de gran actualidad, dado que la comunicación es una de las variables fundamentales del comportamiento organizacional. La literatura internacional lo ha estudiado con sistematicidad desde la década del 90. En Cuba, se hace notable el incremento de los estudios acerca del tema en estos mismos años, actualmente es tratado por muchos estudiosos dada la importancia que se le reconoce para el éxito de las organizaciones, tanto es así que es uno de los componentes del manual de perfeccionamiento de las empresas cubanas.

“La evaluación periódica del proceso de comunicación, es imprescindible para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no se investigan, será difícil mantener una estructura de comunicación interna” (Lorenzo García, 2008).

Si se tiene en cuenta lo expuesto anteriormente, toda empresa está obligada a desarrollar de manera adecuada el proceso de comunicación; lo que no es una opción elegible por las organizaciones, es una necesidad, un elemento imprescindible, un proceso que debe estudiarse, para analizar si se está llevando a cabo de forma eficaz o si de lo contrario, no está desarrollándose de la manera adecuada.

## **Desarrollo**

La relación de los individuos y su constante comunicación, es una de las actividades humanas más antiguas que recuerde la historia de la sociedad. Se puede afirmar que la comunicación es el elemento inseparable de todos los procesos vinculados con el conocimiento y la sociedad. Es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información. El éxito que tenga un grupo de hombres, al hacer el trabajo en común, depende en gran parte de lo bien que se entiendan entre sí. Por ello se dice que la comunicación humana es un proceso dinámico, inevitable, irreversible, bidireccional, verbal y no verbal.

La efectividad de la comunicación no se identifica con la cantidad y calidad de lo que se emite, sino por lo que se recibe. Una idea, no importa lo grandiosa que sea, es totalmente inútil, a menos que pueda transmitirse y la comprendan muchas otras personas, que podrán aportarle y ofrecerle un valor de uso.

El término comunicación como concepto varía en dependencia del momento histórico, así como las exigencias políticas, económicas, culturales y sociales del medio en el cual han surgido; esto ha dado origen a una gran variedad de definiciones. Los autores del presente artículo consideran que la comunicación es todo aquel sistema de acciones intencionadas, que permite que las personas comuniquen informaciones y evalúen sus resultados. Elemento que integra a todos hacia un proceso que ayuda a percibir la posición en que se está y hacia donde se quiere llegar.

A partir de los elementos abordados anteriormente, es importante referirse a la comunicación desde el punto de vista organizacional, donde se manifiesta como eje transversal que permite el logro de la eficacia y desarrollo de las organizaciones.

Una organización no puede existir sin comunicación, las personas sin ella no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, los directivos no puede recibir información sobre lo que sucede y los directivos de mandos intermedios no pueden brindar instrucciones. Asimismo, la colaboración en el trabajo resulta imposible y la organización tiende inevitablemente a desaparecer.

Trabajar dentro del marco de buenas comunicaciones le permite a las organizaciones: establecer las relaciones requeridas con el entorno (clientes, proveedores, competidores) e identificar amenazas y oportunidades para el diseño de estrategias que promuevan su desarrollo; integrar a sus miembros, convenir intereses; desarrollar conocimientos, dirigir la información, estimular y motivar la conducta hacia objetivos específicos; fomentar la colaboración, el compromiso y el mejor desempeño.

Las dificultades de comunicación han generado siempre numerosos conflictos, pobre desempeño de grupos, insatisfacciones de sus integrantes y hasta el fracaso de muchas organizaciones. Por ello se impone que es un proceso que obligatoriamente debe perfeccionarse si queremos elevar los niveles de eficiencia de las organizaciones.

La importancia de esta radica en que permite el estudio y mejoramiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, facilitando la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y los entes externos.

La comunicación organizacional (Fernández, 1999) puede dividirse en interna y externa. Para lograr que una organización posea una buena comunicación interna y externa es muy importante fijar atención en esta área, de forma tal que se pueda aplicar a tiempo correctivos mediante cursos instructivos, seminarios y actividades en grupo.

Sin una comunicación interna adecuada no puede haber una comunicación externa efectiva, ya que de esta depende el surgimiento de un plan estratégico que permita la puesta en marcha de acciones de comunicación positivas. Por lo que en este artículo se profundiza en el estudio de la comunicación interna en las organizaciones.

La comunicación interna desempeña un papel decisivo en el desarrollo exitoso de los sistemas de gestión y en la competitividad de las organizaciones. Puede ser considerada como una estrategia transversal al servicio de las demás estrategias organizacionales

Diversos autores han opinado sobre la comunicación interna en los diferentes niveles de la organización como son: Stoner (1995), Robbins (1996), Marañón Rodríguez (2006) y Saladrigas Medina (2008). A partir de las definiciones brindadas por los estudiosos de la temática antes mencionados, se coincide en que la comunicación interna hace referencia al papel que juega el proceso comunicativo para facilitar a los miembros de una organización el ejercicio de su labor. Sin ella los trabajadores no sabrán cómo actuar, cómo hacer correctamente su labor y tampoco conocerán cuáles son los objetivos para los que trabaja, ni como mejorar su actividad.

En la actualidad la comunicación interna ha alcanzado un alto grado de madurez y en muchos casos incluso ha llegado a la súper especialización. Por lo que se debe asumir que la comunicación eficaz se convierte no solo en un requisito, sino en la esencia misma de alcanzar lo altamente deseable en las organizaciones. Es totalmente imposible llegar a la calidad total, sin pensar en procesos comunicativos que verdaderamente produzcan

una interrelación e interconexión muy profunda, de ahí que sea necesario gestionar la comunicación.

La gestión de la comunicación interna alcanza en la actualidad un valor estratégico para las organizaciones, pues permite orientar correctamente los canales por donde fluye la comunicación e implica su traslado por flujos aceptados y asumidos por los miembros de las organizaciones.

La gestión de la comunicación interna consiste en diseñar un marco teórico y metodológico de acciones de comunicación en donde se necesitará poner en uso, la más diversa variedad de recursos que ayuden a fortalecer la imagen institucional (Rodríguez Caguana, 2005).

Una buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

Para que la gestión de la comunicación interna sea posible, debe estar integrada en los procesos de toma de decisiones y de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico. Será necesario que el servicio de comunicación interna esté subordinado de forma muy dinámica y organizada a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la dirección de la organización para poder asegurar la información interna. Esto a su vez posibilita el desarrollo de la imagen e información creadora de identidad para todos los empleados y las instituciones. Este posicionamiento proporciona al comunicador la capacidad y la información necesarias para proporcionar asesoría, servicio y consejo a los clientes externos e internos sobre los distintos productos y procesos en su organización.

La gestión de la comunicación interna logra una organización del conocimiento enfocada hacia sus metas permitiendo obtener: eficiencia, flexibilidad, transparencia, oportunidad y relevancia en el uso de la información, que contribuye al incremento de la competitividad organizacional.

En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirla y las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento de la misma.

En el marco de las organizaciones la comunicación fluye por diferentes canales, de acuerdo a la dirección que siga el mensaje a enviar se clasifica en vertical (ascendente - descendente), horizontal o transversal (diagonal). La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización. Permite controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados,

propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de ser, la eficacia con que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio, además posibilita la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales, ya que para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social.

La última función que cumple la comunicación se relaciona con proporcionar la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones.

Ninguna de las cuatro funciones mencionadas debe calificarse como más importante. Para que los grupos proporcionen un buen rendimiento es preciso que conserven alguna clase de control sobre los miembros, que estimulen su desempeño, que suministren un medio que permita la expresión de emociones y que tomen decisiones; siguiendo sus estilos y modos de comunicarse.

El estilo y el modo con que se comunican el emisor y el receptor puede ser decisivo para desarrollar relaciones profesionales/personales eficaces o ineficaces. Por medio de esa conducta en la relación entre ellos se adoptan, a menudo, como únicas opciones algunos de los estilos comunicativos que se describen a continuación:

- Estilo inhibido pasivo o también no asertivo. Se trata de un comportamiento tímido, sumiso y que evita el posible conflicto, en él la persona trata de obviar sus necesidades y sentimientos de cara a satisfacer a los demás. Este estilo es ineficaz desde varios puntos de vista: no nos permite satisfacer nuestras necesidades más básicas y ofrece ventajas a nuestro interlocutor que podría aprovecharse de ellas.
- Estilo agresivo o intimidatorio. Es el opuesto al anterior, donde la conducta puede presentar algunos de los siguientes rasgos: mostrarse dominante, centrarse en sí mismo, autoexpresar los sentimientos propios sin tener en cuenta los sentimientos o derechos de los demás e intentando aprovecharse injustamente de los derechos ajenos.
- Conducta Asertiva. Se basa en el concepto ético de que no es justo o bueno violar nuestros propios derechos humanos ni los de los demás. Actuar asertivamente significa que expresas lo que quieres y deseas de un modo directo, honesto, y de una forma que indica claramente lo que deseas de la otra persona pero mostrando respeto por ella. Este estilo suele mostrarse firme y directo ya que su propósito es una comunicación clara y directa sin ser ofensiva. Utiliza mensajes en los que expresa lo que "yo" deseo, opino, etc. sin mostrarse impositivo.

Los estilos y modos de comunicarse se encuentran relacionados con las habilidades que deben tener en cuenta las personas para establecer una comunicación eficaz. Estas son:

- Saber comunicar- saber quien habla, ser breve, preciso, claro, no usar palabras que no se entienda y evitar ironías.
- Saber escuchar - escuchar más y hablar menos. Esta es una habilidad que se puede desarrollar con el tiempo. A la persona le gusta que se le escuche con atención, mostrando interés en la conversación y se le comprenda.
- Saber preguntar - la pregunta es uno de los instrumentos más poderosos de la comunicación. El que pregunta es el que domina la conversación. En la pregunta está la fuerza y el poder de la influencia para progresar en una actividad organizacional.
- Saber usar el silencio - la única misión cuando el interlocutor habla es escucharle. Su silencio puede convencerle. Le animará el silencio a expresarse sin reservas y relatará todo lo que siente. Generalmente, lo último que alguien expresa es lo más importante.
- Saber ordenar en ambiente laboral - saber darle prioridad a las tareas que se desarrollan en el ambiente laboral.
- Saber corregir a los colaboradores: saber llamar la atención a otra persona, o sea, buscar el lugar, la hora y el momento adecuado para hacerlo. No usar palabras amenazadoras.

Es difícil lograr la comunicación entre los seres humanos, deben considerarse una serie de aspectos para lograrla, por lo que se proponen principios básicos para hacerlo mejor (Calderón Moncloa, 2002).

- 1) Oír de verdad lo que el otro dice. Frecuentemente cuando el otro habla, no se está escuchando. Esto bloquea la comunicación. Se debiera más bien escuchar sinceramente tratando de entender lo que el otro está diciendo.
- 2) Preguntar con escucha activa. Una vez que ha dejado que el otro se exprese libremente, demostrándole interés y respeto, se deben hacer preguntas que le demuestren que ha estado atento a sus ideas, que quiere realmente profundizar en ellas y llegar al fondo de sus pensamientos.
- 3) Hacer que me escuche. Pero esto no puede ser unilateral, si solo se centrara en escuchar a la otra parte, no estaría en presencia de una buena comunicación. Tiene que lograr que la otra parte escuche con el mismo respeto e interés como ya usted lo escuchó.
- 4) Escucharse a sí mismo. Un aspecto más sutil pero igualmente importante es desarrollar su capacidad de escucharse a sí mismo desapasionada y objetivamente. Debe ser capaz de observarse para tratar de entender cómo la otra parte lo puede estar percibiendo. Puede ser que esté siendo más vehemente de lo que cree y hasta puede llegar a herir a la otra

parte sin darse cuenta, pero como está tan inmerso en su propio discurso, puede no darse cuenta de sus mensajes colaterales o no verbales.

5) Que el otro se escuche a sí mismo. Pero, igualmente, debe incitar a su contraparte a escucharse y observarse cuando habla y argumenta, por las mismas razones mencionadas.

Si se practicaran estos cinco principios, especialmente en situaciones difíciles, la comunicación mejoraría radicalmente y muchos de los conflictos serían rápidamente resueltos. Para que la comunicación se desarrolle de manera eficaz es preciso establecer indicadores que permitan evaluarla.

Los indicadores son instrumentos de mediciones de las variables asociadas a las metas que están en dependencia de la estrategia dotada en cada organización. Los que determinan la eficacia de la comunicación en las organizaciones, tratan de medir el grado de cumplimiento de los objetivos previstos (Silva Batista de Sousa, 2009).

1. Ambiente de confianza: este indicador es el principal soporte que se crea dentro de una organización, es la base necesaria para sentirse capaz de confiar en un compañero de trabajo arriesgándose. Experimentar una comunicación creíble, es primordial que exista confianza entre el emisor y el receptor.

Los seres humanos en particular se sienten inseguros en algunos aspectos de nuestra vida. Esta desconfianza de nuestras capacidades es un obstáculo en nuestros proyectos u objetivos. Por ello es necesario desarrollar una confianza propia, conocernos bien, saber cuáles son nuestras virtudes, fortalezas y defectos.

La confianza es muy importante en las organizaciones, puesto que al existir competitividad es imprescindible crear un clima de confianza. Una vez que se tenga un ambiente confiable las personas dan un valor agregado a su trabajo, confían en sus directivos, en su organización y se comprometen en los proyectos de ésta.

2. Interacción personal: extender el nivel de confianza es el primer paso para mejorar la interacción personal; pues el aumento de confianza producirá conocimientos y derechos exactos y en última instancia permitirá escuchar en forma activa. Las interacciones personales de mejor calidad también facilitarán la comunicación entre diferentes culturas porque propician que los comunicadores reconozcan, toleren y respondan a las diferencias culturales existentes en la organización.

Por lo tanto se debe crear en la organización un entorno de confianza y tolerancia entre dirigentes y trabajadores para que la comunicación se utilice como un canal para resolver problemas en un clima agradable y cordial y no como una evaluación que haría que los trabajadores se sintieran amenazados.

3. Aplanamiento de la estructura de la organización: los cambios recientes en el diseño de las organizaciones se han realizado con el propósito de achatar la jerarquía de la

organización, aumentando con ello la comunicación lateral. Estos cambios en el diseño de la organización aumentan las interacciones personales, brindándole mayor responsabilidad, autonomía y otorgándole facultades a los trabajadores de todos los niveles.

4. Escucha activa: el capital humano que escucha en forma activa toma en cuenta el significado entre lo que dice el emisor y no solo el significado superficial o parcial. Cuando alguien habla nosotros oímos, pero muchas veces no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es pasivo.

Escuchar activamente mejora cuando el receptor adquiere empatía con el emisor; es decir, cuando trata de ponerse en el lugar del emisor. Como los emisores tienen diferentes actitudes, intereses, exigencias y expectativas; la empatía facilita la comprensión del contenido real del mensaje. El objetivo es mejorar la capacidad de captar el significado integral de la comunicación sin dejar que la deformen los juicios prematuros ni las interpretaciones.

La mayoría de los directivos son capaces de exponer, al menos con alguna coherencia sus criterios, pero muchos de ellos están totalmente incapacitados para escuchar las ideas de otros, sobre todo si estos son subordinados y mucho más si lo que expresan no coincide con sus consideraciones.

5. Uso de la retroalimentación: muchos problemas de la comunicación se deben a malos entendidos e interpretaciones incorrectas. Unos y otros tienden a presentarse con menor frecuencia si se cerciora uno de que el circuito de retroalimentación se usa en el proceso de comunicación. Si preguntamos a un receptor: ¿Entiendes lo que te dije? la respuesta representará una retroalimentación o mejor aún se le puede pedir al receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. Si el emisor oye después lo que se deseaba; habrán mejorado la comprensión y exactitud del mensaje; además los comentarios generales hechos por el receptor pueden darle al emisor una idea de la reacción que suscitó el mismo.
6. Simplificación del lenguaje: como el lenguaje puede constituir una barrera en la comunicación el emisor tiene la obligación de simplificar su lenguaje y tener en cuenta los destinatarios del mensaje, de modo que el lenguaje sea compatible con los receptores. Recuérdese que la comunicación solo es eficaz cuando el mensaje se recibe y se entiende; la comprensión mejora si al simplificar el lenguaje se tiene en cuenta la audiencia a la que está destinado. De ahí que los vocabularios especializados o sea lo que se conoce como jerga profesional faciliten la comprensión del mensaje siempre y cuando se utilice con miembros de otro grupo o departamento que la empleen; pero puede provocar innumerables problemas al usarse fuera de ese grupo.
7. Control de las emociones: sería ingenuo suponer que siempre nos comunicamos en una forma totalmente objetiva y racional. Sabemos por experiencia personal que las emociones pueden distorsionar mucho la transmisión de significado. Si algo nos tiene

emocionalmente perturbados estaremos propensos a interpretar erróneamente los mensajes que nos lleguen y también es posible que nos expresemos con claridad y precisión lo que queremos transmitir. ¿Qué podemos hacer? Lo mejor es aplazar la comunicación explícita hasta que recobremos la compostura.

En la era de la comunicación, las organizaciones no pueden vivir ajenas a este fenómeno; deben y tienen que integrarse a su entorno y darse a conocer a todos los clientes, llámense internos, externos o mixtos, que la rodean y que la juzgan, por tanto, no pueden vivir aisladas.

Las empresas cubanas no se encuentran alejadas de esta situación, si se profundiza en que el hombre es el centro del problema de la eficiencia se debe tener en cuenta que “Reconocer e incentivar al hombre para que de lo que debe y puede, es la palanca que moverá al sistema empresarial cubano con el punto de apoyo irrenunciable que es el sistema socialista” (Pérez Betancourt et al., 1999).

El sistema empresarial cubano desde 1998 ha comenzado a implementar un proceso de cambio, fundamentalmente en lo referido a la organización, facultades y funciones. Las empresas cubanas se vieron afectadas de forma directa por las presiones de la competencia internacional, se vieron forzadas a introducir nuevos métodos, así como principios de organización y dirección de la producción para responder a este reto.

Este nuevo modelo de cambio tiene como objetivo central incrementar al máximo la eficiencia, la eficacia y la competitividad del sistema empresarial para poder insertarse con éxito tanto en el mercado externo como interno, basado en el desarrollo de la participación de los jefes y trabajadores, lo que constituye adoptar una perspectiva simbólica interpretativa de comunicación concibiendo la misma como la construcción de significados compartidos que permite establecer una base para el diálogo.

No obstante en la mayoría de las organizaciones cubanas la gestión de comunicación muchas veces se omite, produciéndose una comunicación inefectiva, porque elimina el concepto de retroalimentación (Trelles Rodríguez, 2001).

Esto genera ciertos síntomas que son evidentes: se observa que pocos miembros de la organización opinan sobre temas de trabajo, no existe una generación constante de ideas e innovaciones, la gestión se concentra en pocas personas porque las decisiones tienen que ser tomadas por la máxima autoridad. Para influir directamente sobre los trabajadores es necesario conocer y realizar una interpretación común sobre la situación de la empresa en su entorno, la estrategia de actuación definida y la implicación de todos en ella. Compartir y sentirse comprometido en unos retos que supongan la superación de las debilidades que muestra la organización y participar en aquellas acciones concretas que materialicen ese desempeño, se logra solamente a través de una efectiva gestión de comunicación organizacional.

Esta misma concepción es compartida por una gran mayoría de los estudiosos de la comunicación y la sitúan como una de las habilidades más importantes de los directivos del siglo XXI. De ahí que uno de los subsistemas que integran las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial es el de comunicación, y en él se plantea que la información tiene carácter piramidal, es decir, en los niveles más bajos, la información se necesita mucho más detallada, que en los niveles superiores (García Cecilia 2006), y esto se torna posible en la medida en que la comunicación interna sea óptima.

### **Conclusiones.**

La comunicación es un instrumento de gestión estratégica de las empresas y una inversión de futuro. Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en las organizaciones, pues favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía. La comunicación interna es indispensable para que todo el personal de la empresa, conozca cuáles son los planes, objetivos a alcanzar, así como su grado de participación y esfuerzo en la tarea. La misma contribuye a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. Las empresas cubanas reconocen la necesidad de lograr una correcta comunicación con el objetivo de incrementar al máximo la eficiencia, eficacia y competitividad del sistema empresarial para poder insertarse con éxito tanto en el mercado externo como interno.

### **Bibliografía.**

- Barreiro Pousa, 2000, El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna, Revista Espacio. No.1/2000, Cuba.
- Calderón Moncloa, 2002, La Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN), Diario El Comercio, España.
- Fernández, 1999, La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, México.
- García Cecilia, 2006, Imagen de la escuela de hotelería y turismo Playas del Este: la percepción interna, Parte I, Cuba.
- Jaquinet Espinosa, 2002, Diseño e implementación de una metodología de evaluación del proceso de comunicación interna en el Hotel Horizontes Los Delfines, Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.

1. Lorenzo García, 2008, Talento, éxito y liderazgo, Editorial científico técnica, La Habana, Cuba. ISBN: 978 – 959 – 05 – 0516 – 4
2. Marañón Rodríguez, et al, 2006, La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria, Revista Iberoamericana de educación. No. 40. OEI.
3. Pérez Betancourt y Díaz Lorca, 1999, Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento, Editorial Ciencias sociales, La Habana, Cuba.
4. Robbins, 1996, Comportamiento Organizacional. Teorías y prácticas (Séptima edición), México.
5. Rodríguez Caguana, 2005, Gestión de la Comunicación Interna en el Instituto Nacional del Niño y la Familia. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
6. Saladrigas Medina, 2008, La comunicación social: un proceso complejo en espacios institucionales, GECYT, La Habana, Cuba.
7. Silva Batista de Sousa, 2009, Evaluación de la Eficacia de la Comunicación en los Cuadros del Consejo de Administración Provincial de Matanzas, Tesis de grado (Licenciado en Economía), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
8. Stoner, 1995, Administración, Segunda parte, Quinta edición.
9. Trelles Rodríguez, 2001, Compilación de textos. Comunicación Organizacional, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.