

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Lic. Caridad Ruiz Galup, Lic. Leonel González Esquivel, Lic. Nérida Tápanes
García

*Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía
Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*

RESUMEN.

En este trabajo se persigue como objetivos exponer y valorar el estado del arte y la práctica en la temática de la comunicación. Se abordan diferentes aspectos sobre la comunicación organizacional específicamente la comunicación interna, su importancia y desempeño para el desarrollo exitoso de las organizaciones, desde la perspectiva de diferentes estudiosos de la temática; así como consideraciones personales.

Palabras claves: comunicación, organización, cultura.

En la historia del desarrollo de las instituciones, las relaciones entre los hombres han pasado por dos vertientes fundamentales, entre funcionales y personales. Los estudios realizados en los últimos años han demostrado que estas dos formas de relaciones tienden a verificarse para el perfeccionamiento del funcionamiento de las estructuras organizacionales, donde media la forma más antigua de establecer relaciones entre los hombres, la comunicación.

La comunicación como proceso está ligada a todo el quehacer de la organización y por lo tanto desempeña un papel fundamental en la interacción de la entidad con su entorno, tanto laboral como general. Ella constituye la base de las funciones gerenciales, es el medio que unifica la actividad de la organización.

La comunicación organizacional comienza a manifestarse en la década de los cincuenta, pero no es hasta los años setenta cuando adquiere un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales, con la publicación del libro *Communication Within Organization*, del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la comunicación organizacional. A este título siguen otros que continúan y amplían los estudios iniciales, y con ello se inaugura este nuevo campo en las ciencias sociales.

El objeto de estudio de la joven disciplina es paradójicamente tan antiguo como la sociedad humana, pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculado a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes de agrupaciones sociales.

El tema de la comunicación organizacional viene del campo de las empresas, principalmente del mundo empresarial capitalista; ven su competencia por conservar o atraer a las figuras más competentes hacia sus instituciones, lo que ha llevado al campo social como forma de garantizar la mayor competitividad de las instituciones prestadoras de servicios sociales.

Se desarrolla inicialmente en Estados Unidos y Europa, y solo en años recientes comienza a estudiarse y aplicarse en América Latina, con protagonismo de México y Argentina en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere. En sus escasos años de vida, es notoria la proliferación de obras y autores, y la evidente importancia de su estudio y aplicación, al favorecer la capacidad de perfeccionamiento de las organizaciones en función de su supervivencia y adaptación al cambio, en tiempos caracterizados básicamente por el alto nivel de incertidumbre que se ha generalizado.

En Cuba esta disciplina no se conocía con esta concepción ni denominación hasta hace muy poco, y como en otros países sus antecedentes se remiten a las concesiones y prácticas en las esferas de la publicidad y las relaciones públicas, cuyos orígenes estuvieron muy vinculados al desarrollo de los medios de comunicación en el país y su consolidación en los años cincuenta. Es en la década del ochenta cuando comienza a abordarse este tema en círculos de estudiosos de la comunicación, en los años noventa se plantea ya con más sistematicidad desde el punto de vista teórico con concepciones ajustadas a nuestras características económicas, culturales, sociales en general, como en su ejercicio práctico, vinculado sobre todo con el proceso de perfeccionamiento empresarial que se viene realizando en todo el país.

Su origen se vincula con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de manera inconexa, en primer lugar los grados campos de acción de la comunicación interna y la externa, y en segunda lugar lenguajes y técnicas como publicidad, relaciones públicas, comunicación corporativa entre otras. De campos aislados o acciones independientes, tales áreas pasan a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico de comunicación con un saldo positivo para las coherencias del discurso y el logro de mayor eficacia.

En Cuba la base humanista de los procesos organizacionales de las instituciones expresa la necesidad de garantizar un clima organizacional que garantice un nivel de satisfacción y de movilización de los recursos humanos, fenómeno que en estos momentos ha provocado la falta de estímulo por el mal manejo o ausencia de estrategia de comunicación en las instituciones.

La comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, 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; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.

Al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación, aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de nuestra cultura.

La comunicación como proceso está ligada a todo el quehacer de la organización y por lo tanto desempeña un papel fundamental en la interacción de la entidad con su entorno, tanto laboral como general. Ella constituye la base de las funciones gerenciales, es el medio que unifica la actividad de la organización. El hombre debe desarrollar la

confianza y la buena voluntad en su relación con los demás para juntos crear metas que impulsen el trabajo en la organización que dirige. Por tanto, la comunicación no debe limitarse a transmitir con calidad instrucciones, sino que previamente debe haber definido misiones y responsabilidad.

Independientemente de estos avances que ha tenido la comunicación organizacional en la historia del hombre, la dialéctica de los cambios sociales y las particularidades de algunos contextos demuestran que aun existen dificultades y en ocasiones carencias con el manejo de la comunicación organizacional en algunas instituciones.

Lo anterior no significa la disfuncionalidad total de la institución, pero si muestra limitaciones internas que permitirían perfeccionar el funcionamiento de la misma mostrando la necesidad de cambios organizacionales de comunicación. Se observó que del punto de vista teórico en nuestra institución no se ha realizado ningún estudio en función de la problemática, lo que muestra claramente la ausencia de propuestas teórico metodológico para solucionar las manifestaciones, práctica que plantearon anteriormente lo que le permite a la autora definirlo.

1.1 Comunicación

Definir qué se entiende por comunicación, equivale a decir en qué clase de sociedad se quiere vivir. Durante décadas del siglo pasado las alusiones a la existencia de una Teoría de la Comunicación fueron divergentes. En ocasiones sólo se hacía referencia el estudio de los procesos de transmisión de señales, radicados en los trabajos de Shannon y Weaver (Teoría Matemática de la Comunicación), mientras en otros contextos relucían los estudios de modificación de conductas y actitudes a través de la Comunicación de Masas. En otros momentos del desarrollo teórico, fueron disciplinas como la Sociología y la Psicología, las que investigaron en el campo de la comunicación interpersonal. También se hicieron referencias desde la Semiología y la Lingüística al signo y al lenguaje utilizado en la comunicación. Después de años de discusiones, los teóricos de la comunicación comprendieron que para que su objeto de estudio no cayera en terreno sin dueño y a la vez apropiado por todos, debían definir claramente su objeto de estudio.

Según Martín Serrano, ve “la comunicación es una actividad muy antigua y se le define como la aptitud para servirse de la información en la interacción y ésta la poseen las especies animales que han antecedido al hombre en millones de años”.

El origen latino del término comunicación (comunis, poner en común algo con otro), prueba su existencia desde tiempos lejanos y también refiere una de las formas de entenderlo: como un proceso donde se produce una relación recíproca de compartir, de intercambiar, de dialogar con el otro.

De otra manera también se ha entendido el término, y ésta no implica la cualidad de intercambio que comprendía la anterior, sino que la reduce a un acto esencialmente transmisivo, de difusión de información.

«El acto o proceso de transmisión que generalmente se llama comunicación, consiste en la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, etc., mediante el empleo de signos y palabras.»(Berelson y Steiner, 1964).

«Tenemos comunicación siempre que una fuente emisora influencia a otro, el destinatario, mediante la transmisión de señales que pueden ser transferidas por el canal que los liga.»(Osgod, 1961).

Por el rol social que desempeña la comunicación, y que se vislumbra cada vez más trascendental, esta discusión rebasa el plano académico y alcanza dimensiones políticas. Si la comunicación es reducida a la transmisión de informaciones, los emisores tendrían una mayoría de receptores dependientes de su poder en una sociedad verticalista y unidireccional. Si se tiene en cuenta la capacidad de intercambio y de diálogo que puede estimular la comunicación, entonces las posibilidades de participación de cada ciudadano en su sociedad se hacen reales.

Según el teórico español Miguel Rodrigo Alsina (2001), esta es una época en la que hay que concebir como objeto de estudio de la Ciencia de la comunicación humana, y aunque el eje sea la comunicación de masas, hay que intentar hacer una aproximación global e integradora del fenómeno comunicativo en todas sus formas de comunicación. Así, propone abordar campos de investigación relativos a la comunicación personal, interpersonal, grupal, organizacional, institucional, cultural y de masas.

Por eso, Comunicación es un proceso en el que intervienen dos o más seres o comunidades humanas que comparten experiencias, conocimientos, sentimientos; aunque sea a distancia, a través de medios artificiales. En este intercambio los seres humanos establecen relaciones entre sí y pasan de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria.

1.2 Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional o Institucional es una disciplina relativamente joven, aunque su objeto de estudio, la comunicación entre los hombres, es bien antiguo. Aún cuando comienza a hablarse de esta disciplina en los años cincuenta del pasado siglo, no es hasta la década del setenta con la publicación del libro Comunicación en las Organizaciones, del norteamericano Charles Readding, que se aborda de manera teórica el estudio de la Comunicación Organizacional (Irene Trelles Rodríguez, 2001).

Los especialistas norteamericanos se refieren a ella como Comunicación Organizacional, mientras los europeos la denominan Comunicación Institucional. En América Latina se le llama de una u otra manera.

Su nombre indica que este nivel se refiere a los procesos de comunicación que se dan dentro de una organización o institución, sólo que a partir de la labor e intervención de un especialista en esa área. Por lo tanto se le denomina organización a todo tipo de agrupación de personas unidas por interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas o cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.

Varias han sido las reflexiones en torno a La Comunicación Organizacional, de ahí que no se pueda referir a un único concepto. Existen algunas tendencias al respecto:

Enfoque Mecánico: Presta atención priorizada a las redes formales de comunicación. La dirección de los procesos comunicativos no tiene un enfoque sinérgico y cada área de la comunicación funciona de manera inconexa. El flujo de comunicación es vertical descendente. Se desatiende al receptor y le falta retroalimentación. Poco uso de las redes informales de la comunicación. (Irene Trelles Rodríguez, 2001).

Este enfoque responde a un concepto de comunicación dominadora donde no se tiene en cuenta la capacidad creativa y crítica del receptor, es un concepto unidireccional, vertical y poco flexible.

Enfoque Psicológico: Traslada el foco de atención al receptor. Se enfatiza en el uso de las redes informales de la comunicación, estudia las necesidades individuales de los actores. En los mensajes predomina el tema humano. (Irene Trelles Rodríguez, 2001).

Este enfoque supera al anterior en tanto comienza a pensar en el receptor y a tener en cuenta las necesidades de los individuos para resolverlas. Sin embargo, pondera los flujos informales de la comunicación por encima de los formales, lo que puede conllevar a cierto grado de anarquía dentro de la organización.

Enfoque Sistémico: Complementa los dos anteriores. La comunicación asume un rol protagónico. Su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de comunicación está estrechamente relacionada con la dirección de la entidad. Se logra un equilibrio del uso de canales formales o informales.

Los flujos de comunicación son descendentes, ascendentes, horizontales y transversales. Se garantiza así la retroalimentación. (Ídem).

Este es un concepto de la comunicación organizacional más completo. La comunicación tiene un carácter democrático, en tanto es bidireccional, dialógica, participativa, la dirección de comunicación ocupa el lugar indicado dentro de la organización, lo que garantiza un trabajo coordinado entre ella y la dirección general.

Enfoque Simbólico-Interpretativo: Aquí se considera la comunicación como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico. Asigna roles igualmente importantes e intercambiables a emisores y receptores, y valora altamente el papel activo de estos últimos, relacionando su capacidad de recepción con el contexto socio-histórico, político, cultural y económico en el que están insertados. (Ídem).

Este enfoque nos trae una nueva propuesta para pensar la comunicación, se trata de analizar a los procesos de comunicación en el contexto en el que tienen lugar, así como de tener en cuenta la realidad en la que viven los actores de estos procesos.

La Comunicación Organizacional cumple las siguientes funciones:

Descriptiva: Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la comunicación.

Evaluadora: Explica las razones por la cual los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Desarrollo: Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado como erróneo, además propone la forma de realizarlo.

La comunicación está presente en todas las funciones de dirección, sin ella no es posible dirigir la organización; es el medio para garantizar la imagen y la cultura.

La comunicación poco clara en las organizaciones puede hacer que una idea o un proceso complejos resulten ininteligibles. Para lograr una buena comunicación, se requiere transmitir un mensaje exacto de una persona a otra.

Existen cuatro factores que influyen en la eficacia de la comunicación organizacional:
Los canales formales de comunicación: Abarcan una distancia siempre creciente a medida que una organización crece y se desarrolla. Inhiben el flujo libre de la información entre los niveles organizacionales.

Estructura de autoridad: Las diferencias de estatus y de poder en la organización ayudan a determinar quiénes podrán comunicarse cómodamente entre sí. El contenido y la precisión también se verán afectados por las diferencias de autoridad entre los individuos.

Especialización en el trabajo: Facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a compartir una jerga común, los horizontes de tiempo, las metas, las actividades y los estilos personales.

Propiedad de la información: Los individuos poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto. Tal información es una forma de poder para quienes la tienen y estos son capaces de cumplir mejor sus obligaciones que sus compañeros. Muchas personas dotadas de esas habilidades y conocimientos no quieren compartir esa información con otros.

1.3 Comunicación Interna

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines. Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de la organización. Igualmente la comunicación es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de sus miembros. Definida de forma simple, "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas." (Kreps, 24). El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan. Existen varias formas de comunicación interna, entre las que se encuentran:

Comunicación formal: Es la que sigue las formas del organigrama, que nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados para la organización. Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento.

Comunicación informal: ha sido definida, por una parte, de manera negativa, la no formalizada, la que está al margen de la racionalidad planeada para conseguir los fines propuestos. Esta comunicación se considera la fundada en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. La creación de ésta es espontánea; surge de unas relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se

aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual.

Comunicación descendente: Implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. En casi todas las comunicaciones fluyen mensajes de tareas o de mantenimiento relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas.

Comunicación ascendente: Son aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Estas comunicaciones tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes son clasificados como de integración o humanos.

Comunicación horizontal: Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes que fluyen según el principio funcional siguen las redes horizontales. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información).

Los beneficios de una comunicación eficaz para las personas de la empresa son:

- Brinda confianza.
- Aumenta la información.
- Permite su participación.
- Ayuda a la integración.
- Evitar rumores, confusiones.
- Facilita su evaluación.
- Permite recoger inquietudes y pensamientos con relación al trabajo.

1.3.1 Propósito de la comunicación interna

Por propósito de la comunicación interna se entiende la intención o la razón por la cual se diseña, envía y recibe un mensaje. Es decir, el motivo que da lugar al flujo de la comunicación. La comunicación dentro de la institución suele obedecer a tres propósitos básicos que se identifican con las funciones del sistema: producción, mantenimiento e Innovación.

Los mensajes llamados de producción son los que se refieren a la producción del sistema. Estos mensajes usualmente persiguen el objetivo de motivar la realización de un trabajo. Se consideran bajo este rubro los mensajes que se refieren a los productos o servicios de la institución, a los que se dirigen al personal para indicarle cómo debe hacer su trabajo, a los referentes a actividades de capacitación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.

Los mensajes de mantenimiento colaboran a la supervivencia de la institución como sistema. Estos mensajes usualmente persiguen el fomentar la integración de los elementos que la componen.

Se consideran bajo este rubro los mensajes que ayudan a la coordinación interna del sistema, tales como órdenes y controles no directamente relacionados con productos o

servicios y también los mensajes humanos como felicitaciones de jefe a subordinado por el trabajo realizado, charlas y actividades informales en general y otros similares. Los mensajes de innovación son los que plantean nuevas alternativas de conducta, adaptables a la estructura institucional. Estos mensajes no necesariamente plantean el alterar la estructura radicalmente sino hacerla progresivamente más flexible para facilitar la aceptación del cambio.

El manejo de los propósitos de la comunicación implica la intervención del comunicador institucional a través de la implementación de tácticas de comunicación para hacer conscientes a todos los componentes individuales del sistema del fin que persiguen sus mensajes. Esta conciencia de que todos los mensajes obedecen a un propósito colaborará a hacer más eficaz el flujo de comunicación.

1.3.2 Públicos Internos de la Comunicación Institucional.

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución.

El vínculo que se establece entre la institución y, estos públicos es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alto. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y, en última instancia para su misma supervivencia como sistema.

Los componentes individuales de un sistema, o públicos internos, satisfacen a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades individuales que van, según la escala de Maslow, desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal.

La efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria. Esta a su vez, se dará cuando las necesidades de los componentes individuales; es decir, de sus públicos internos, sean satisfechas.

1.3.3 Tipos de públicos internos

Los públicos internos representan a la institución frente a su medio ambiente. En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados.

Los directivos son aquellas personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos, y, por empleados en general todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

1.3.4 Medios o canales de comunicación interna

Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos.

Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto con la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo.

Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. El manejo de este elemento es el que más frecuentemente desarrolla propositivamente el comunicador institucional. Muchas de las tácticas o actividades de comunicación que incrementa se relacionan precisamente con el establecimiento y manejo de todos tipos de canales de comunicación.

1.4 Comunicación externa

1.4.1 Públicos externos y Tipos de públicos externos.

Los públicos extra – institucionales son de dos clases: públicos generales y públicos específicos. Los públicos generales están constituido por la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel del microsistema social de la institución, con las que estas entra en contacto aunque en forma mediatizada por los públicos específicos. Por públicos específicos entendemos a los individuos, sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del supra sistema, o medio ambiente inmediato de la institución.

1.4.2 Relaciones entre los receptores de la comunicación.

Las relaciones entre los receptores de la comunicación se refieren a los vínculos o lazos que guardan entre sí las diversas personas que constituyen el público de un mensaje y la frecuencia y forma con que estos lazos se convierten en actos específicos de interrelación. Este tipo de relaciones deben ser tomadas muy en cuenta por el comunicador institucional precisamente porque su existencia significa que los receptores no son entes aislados y atomizados frente al mensaje, sino que constituyen seres organizados, integrados entre sí y entre quienes existen procesos de influencia recíproca.

Los mensajes que se dan en las instituciones pueden ser clasificados en función de esta variable de la siguiente manera: mensajes diádicos y colectivos.

Los mensajes diádicos implican la interrelación de dos individuos, usualmente la fuente y el receptor. La relación entre ellos afectará necesariamente la manera como se perciba el mensaje.

Los mensajes colectivos que se dan en el interior de la institución pueden subdividirse en: mensajes dirigidos a grupos y mensajes dirigidos a toda la institución. Los mensajes dirigidos a grupos implican, por regla general, la interacción de más de dos personas. La unidad o cohesión del grupo, las relaciones entre sus miembros y entre ellos y la fuente afectarán la percepción del mensaje, por lo que deberán ser tomadas en cuenta para su diseño. Los mensajes a nivel institucional abarcan a todos los miembros de la institución sin exclusión alguna. Estos mensajes generalmente hacen referencia a temas de importancia para todos y suelen tener pocas posibilidades de respuesta directa.

El manejo de las relaciones de los receptores requiere de un conocimiento profundo de las relaciones existentes entre los componentes individuales del sistema. En toda institución existen algunas relaciones que al estar determinadas por la estructura formal

de la institución resultan evidentes. Una vez conocidas dichas relaciones pueden implementarse tácticas tales como la formación de grupos de trabajo cuyos miembros sean afines, el diseño de mensajes que al tomar en cuenta estas relaciones resulten más eficaces, etc.

1.5 La comunicación Institucional con los directivos de la Institución

El éxito del sistema de comunicación institucional, como coordinador entre la institución y sus públicos para facilitar el logro de los objetivos de ambos, dependerá en gran parte de las relaciones que el comunicador institucional logre establecer con los directivos de la institución. Idealmente el comunicador institucional debe establecer con los directivos relaciones cordiales y de confianza que le permitan intervenir en la formulación, revisión, cambio y mantenimiento de todas las políticas que afecten a los públicos y muy en particular las de comunicación institucional. Es conveniente que el tipo de relación que se establezca sea de tal orden que permita una mutua consulta periódica acerca del estado de las relaciones de la institución con los diversos públicos y acerca de los problemas reales y potenciales que se detecten.

Algunos directivos perciben a los públicos de la institución como algo impreciso y remoto en relación con los problemas que ellos enfrentan. Por este motivo se produce una desvinculación importante entre los directivos y los públicos de la institución aun a pesar de que todas las políticas y decisiones de los primeros afectan directamente a los últimos.

Corresponde al sistema de comunicación institucional el vincular a los directivos con todos los públicos de la institución, lo cual logra al proporcionar a aquéllos información acerca de los públicos, de sus actitudes y reacciones frente a las políticas institucionales. Esta información permite a los directivos orientar sus decisiones de manera que éstas faciliten el logro de los objetivos tanto de la institución como de sus públicos.

El sistema de comunicación institucional actúa como sensor del ambiente institucional interno y comunica a los directivos los problemas ambientales que detecta y que impiden o dificultan la armonización de intereses.

La comunicación institucional con los directivos resulta una acción necesaria y existen dos formas como ésta puede realizarse:

- Interpretando y, comunicando a los directivos los problemas de la institución que han sido detectados por el sistema de comunicación institucional.

- Interpretando y comunicando a los directivos las necesidades, expectativas y reacciones actuales y potenciales de los diversos públicos de la institución que también previamente han sido detectados por el sistema de comunicación institucional

1.6 Comunicación Institucional con los empleados.

Los empleados son todas aquellas personas a través de las cuales la institución directamente desarrolla sus funciones y sus actividades; es decir, son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

La importancia de este público es definitiva para la institución puesto que de los empleados depende, por una parte, el que el sistema realice las acciones que le permitirán alcanzar sus objetivos y, por la otra, de ellos depende también en gran medida la imagen que ésta proyecta frente a la mayoría de sus públicos externos.

Para que los empleados se constituyan en eficientes trabajadores y adecuados portadores de la imagen de la institución, es necesario que se establezcan óptimas relaciones de cordialidad y confianza entre ellos y la institución, que se basen esencialmente en el establecimiento de relaciones satisfactorias de trabajo entre ambos.

Las relaciones satisfactorias de trabajo se derivan directamente de dos dimensiones: la de certidumbre y la de apoyo. La dimensión de certidumbre implica la disponibilidad de la información requerida sobre los asuntos que resulten importantes en una situación determinada. En el caso de los empleados de la institución esta dimensión lógicamente abarca la información sobre todo aquello que satisfaga las necesidades personales relativas al trabajo. El apoyo, en el caso de los empleados de la institución, implica no sólo el sentirse un componente valioso del sistema, sino el sentir también que se logra la satisfacción general de sus necesidades.

Ambas dimensiones normalmente marcan la calidad de la relación entre la institución y sus empleados que, a su vez, es determinante para una comunicación efectiva y para el nivel de eficiencia de actos en su trabajo. Por consiguiente, partiendo de la importancia de una comunicación efectiva y una alta eficiencia de los empleados en su trabajo como condiciones para que la institución alcance sus objetivos, es evidente la necesidad de tratar de propiciar, la creación y mantenimiento de una relación satisfactoria entre la institución y sus empleados, a través de la satisfacción de las necesidades de éstos.

Los objetivos, y por lo tanto las necesidades de cada individuo que forma parte de la institución, varían de acuerdo con su propia personalidad, experiencia, preparación y situación concreta. Sin embargo, puede decirse que a nivel general los individuos persiguen el objetivo de satisfacer, a través de su trabajo, toda una serie de necesidades específicas.

1.7 Redes de Mensajes

Las organizaciones pueden diseñar redes o estructuras de comunicación, las que se componen de una serie de canales, por medio de los cuales viaja la información. Las redes que tienen un diseño menos rígido, estimulan a los empleados a que se comuniquen en todos los niveles y pueden usarse donde sea grandemente deseado un flujo libre de información. Se necesita entre otras cosas para:

- La búsqueda o recepción de información.
- La elaboración de decisiones y su implementación.
- La motivación y estimulación de los trabajadores.
- Relacionarse con los actores del entorno

Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación. La red de comunicación existirá tanto si incluye a solo dos personas como si incluye a toda la organización.

Muchos son los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, por ejemplo, el rol que representan las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza seriada del flujo de los mensajes, el contenido de los mensajes.

En ciertas organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como el diagrama de la organización. Sin embargo, otras redes de comunicación pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa, tal es el caso del grapevine.

Cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales, el rol formal de las relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará al flujo de los mensajes.

Otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen, influenciados tan solo por la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos que se están comunicando.

El manejo de las redes de comunicación a través de la implementación de tácticas o actividades de comunicación variará según las circunstancias que se enfrentan, pero podría comprender el fortalecimiento de las redes formales de comunicación adecuando la estructura formal de la institución a las necesidades y patrones individuales de comportamiento que se detecten, formalizando algunos canales informales, nuevos canales de comunicación, etc.

1.7.1 Propósito de los mensajes

En el trabajo de dirección los mensajes de la comunicación adquieren dos formas en la empresa: la oral y la escrita. En la oral es fundamental la capacidad para conformarlo y transmitirlo, mientras en la escrita, se impone la habilidad para su redacción y la elección del medio a través o con la ayuda de la cual nos vamos a comunicar.

La comunicación se encuentra presente en todo el proceso de dirección y es un factor determinante en las negociaciones de todo tipo.

El dominio de las técnicas para la realización de entrevistas, los elementos científicos para desarrollar encuestas y las habilidades para conducir y comportarse en las reuniones son deficiencias presentes con frecuencia en el medio.

La existencia de una misión y visión compartida sustentada en valores y un liderazgo de igual tipo exige, a decir de Schein (1984), que exista una comprensión compartida lo cual "... significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros".

El propósito de los mensajes hace referencia al por qué los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven. Los mensajes son difundidos como respuestas a los objetivos y políticas de la organización.

Según el sistema de Redding la mayoría de los sistemas funcionales pueden incorporarse fácilmente en tres categorías:

- los mensajes de tarea guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización. También son aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Resumiendo, los mensajes de tarea están relacionados con la producción del sistema.
- los mensajes de mantenimiento ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí mismo. Si los mensajes de tareas están relacionados con el contenido de la producción del sistema, los mensajes de mantenimiento lo están con la realización de la producción.
- los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos, es muy probable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización.

1.8 Planificación de la Comunicación Interna

La planificación de la comunicación interna se fundamenta en las políticas de comunicación intra-institucional del sistema, que estarán idealmente basadas en los objetivos tanto de la institución como de su público interno y en los resultados de la investigación de comunicación intra- institucional.

La planificación de la comunicación interna, con base en estos dos tipos de información, consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr:
 Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como de sus públicos internos.
 Afectar las actitudes y opiniones de estos públicos internos buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera lo obstaculizan.

Existen cinco ventajas en el uso de la planificación en organizaciones:

- Coordinación de esfuerzos y optimización del uso de los recursos.
- Toma de conciencia de la razón de ser de la organización.
- Conocimiento del nivel de logro de los objetivos.
- Aumento del nivel de interacción entre los miembros de la organización.
- Ampliación del nivel referencial de los líderes y dirigentes, en función del conocimiento del ambiente externo y las oportunidades existentes para la empresa.

En el contexto del perfeccionamiento empresarial cubano, el tema del estudio y planificación de la comunicación se impone como una necesidad insoslayable, y todas y cada una de las ventajas señaladas por Díaz se cumplen en el campo de la comunicación.

Propicia la coordinación de esfuerzos y la optimización de los recursos, muchas veces tan modestos con que contamos. Enfoca la atención a la movilización de los hombres y mujeres que integran nuestras organizaciones a partir del tratamiento mediante resortes

comunicativos, de los objetivos de cada entidad, definir con claridad el rumbo, conocer qué se desea lograr y qué papel desempeña cada uno de nosotros en el destino de la organización, la sociedad y hasta el país, todo ello puede lograrse con una adecuada planificación de la comunicación.

Permite conocer cómo se van alcanzando cada uno de los objetivos propuestos, o en su defecto, qué problemas se presentan, en qué puntos se han presentado aspectos disfuncionales, distorsiones o ruidos, problemas en el clima organizacional, y ello a su vez posibilita la adecuación de los planes en función de la solución de estas debilidades.

Aumenta el nivel de participación de cada uno de los integrantes de las empresas e instituciones, a partir del uso consciente de determinados canales para lograr objetivos específicos, potenciando la participación en la toma de decisiones y la implicación de cada componente del sistema, factor clave en el perfeccionamiento empresarial.

Al ampliar los horizontes de conocimiento del entorno externo, mediante la planificación adecuada de acciones comunicativas dirigidas a públicos externos, ofrece la posibilidad de conocer cómo se percibe a la organización externamente, y cuáles oportunidades se van presentando para ayudar al mejor desarrollo de la entidad.

Para una adecuada planificación de la comunicación resulta imprescindible el abordaje o realización de un estudio diagnóstico de comunicación, que es un procedimiento de investigación que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación organizacional basándose en un conjunto de normas.

1.9 Cultura Organizacional

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización. Schein (1984), incluso, propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración.

La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el administrador de una organización cuanto al psicólogo, para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de organización.

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de los ochenta. El argumento más aceptado para súbito y fuerte interés, se relaciona al declive de productividad de los E.U.A. y al aumento de competitividad de los japoneses. Otro argumento, levantado por Avelson compartido por Freitas (1991), incluye también la fragmentación provocada por el rápido progreso de los últimos años, o sea, el interés en estudiar la cultura vendría como una forma de descubrirse medios de lidiar con los problemas provocados por el acelerado desarrollo mundial que es fuertemente influenciado por el avance tecnológico y por la globalización de la economía. En este sentido la cultura actuaría como un mecanismo reductor de ansiedad.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984:56)

Freitas (1991) realizó una extensa revisión bibliográfica en el año de 1987 en la Universidad de New York, contemplando una amplitud significativa de autores sobre el tema. Según la autora, la neutralidad es un aspecto común en los diversos artículos revisados. En el transcurso de este problema, Freitas politiza el concepto de Cultura, considerando la cultura organizacional como un “poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (FREITAS, 1991a: XVIII)

Fleury, ya en 1989, en el libro “Cultura y poder en las Organizaciones”, apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. El autor asume que la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio”. (FLEURY, 1989:22)

Fleury consideraba a la línea desarrollada por Schein como una de las más promisorias y significativas dentro de las desarrolladas hasta entonces, pero señal que la misma “asume los sistemas culturales apenas en su capacidad de comunicación y expresión de una visión consensual sobre la propia organización” (FLEURY, 1989:21-22). El papel del poder dentro de la organización y su función de legitimación del orden vigente, la naturalización de las relaciones de poder y de dominación y sus contradicciones dejan de ser mencionadas. Fleury parte del supuesto de Schein, adicionando la dimensión política a través de Max Pagés, el cual estudia el fenómeno del “poder” y sus articulaciones dentro del cotidiano organizacional. Para él, la ideología tiene como función enmascarar o disimular las relaciones sociales de producción, reforzando el dominio y la explotación de los trabajadores.

Pagés resalta que los funcionarios comparten la ideología organizacional conjuntamente como los dirigentes, a medida que también colaboran con su construcción.

El conjunto de supuestos es, generalmente formado por premisas compatibles entre sí, pues los seres humanos necesitan de consistencia y orden a nivel cognoscitivo y sería perturbador vivir sobre el dominio de reglas contradictorias.

Schein señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que está insertada la empresa. “En este sentido, los paradigmas de la cultura organizacional son versiones adaptadas de paradigmas culturales más amplios”. (SCHEIN, 1984:60). En este sentido, Schein (1985) afirma que un extranjero no podría realizar un estudio de cultura por no tener condiciones de hacer las conexiones debidas con la cultura del país.

La vigencia de la cultura organizacional y su influencia en el clima laboral se aprecian con claridad cuando nos percatamos de las funciones que asumen. Entre ellas pueden destacarse las siguientes:

- Sirve para diferenciarse de otras organizaciones y empresas con objetivos parecidos.
- Ofrece una identidad específica a la empresa, en función de su misión.
- Contribuye a potenciar un compromiso personal de cualquiera de sus miembros por separado.
- Cohesiona a la organización y le ofrece cierta protección con respecto a ataques externos.
- Refuerza las normas que deben tomarse en cuenta.
- Expresa criterios de medidas a tomar en cuenta para cualquier decisión o problema a transformar por la organización.
- Define en los límites que se pueden transformar y solucionar estos problemas a que se hacía referencia.
- Ofrece consistencia a las actitudes de sus empleados, disminuyendo la flexibilidad.

Cuando evaluamos las características y funciones de la cultura organizacional (ambas declaradas en este capítulo) podemos entender la influencia que ésta tiene en el clima laboral, y sobre todo la interrelación que existe entre estos dos elementos.

Todos estos factores son asimilados y llevados a un plano interno por cada trabajador, el cual lo exteriorizará en forma de conducta, en todas las acciones que emprenda. Todo ello con un carácter de estabilidad en un período relativamente largo.

1.9.1 Liderazgo.

Debe ser entendido, primeramente, como una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo al logro de los objetivos organizacionales. La persona que ejerce este tipo de poder es el líder, al cual le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros del colectivo, a demás de influenciar en sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal el director, en cambio, solo podrá influir en sus acciones y decisiones y ello gracias a su autoridad formal. El líder lleva a un miembro de la empresa a decir yo haré tal cosa porque creo que él tiene razón mientras que el director podría llevar a la misma persona a decir yo haré tal cosa porque no tengo alternativa, aunque sé que él, está equivocado. La diferencia entre el entusiasmo y la desgana de las dos actitudes es a menudo la contradicción que existe entre el éxito y el fracaso de una organización.

Los que ejercen el liderazgo, deben alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la entidad .A demás el papel de los directivos es crear una cultura que:

- Favorezca y mantenga los performance cualitativas y cuantitativas máximas.
- Estimule y emplee la creatividad.
- Provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio.

- Utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender.
- Busque y encuentren nuevos desafíos.

1.9.2 Teorías explicativas del Liderazgo.

Según, Stodgill, la teoría del liderazgo debería explicarse como:

- La operación del liderazgo en grupos no estructurados inicialmente.
- El mantenimiento del liderazgo una vez que se haya desarrollado y estabilizado una estructura de roles.
- La relación de la personalidad y comportamiento del líder con los seguidores y con las respuestas del grupo.
- Las condiciones mediante las cuales patrones específicos de personalidad y de comportamiento del líder son específicos.

Según Hosking, primero el liderazgo, es fundamentalmente un fenómeno social, por lo que se hace necesaria la existencia de relaciones interpersonales. En segundo lugar, el liderazgo permite estructurar tareas y relaciones y por último, para poder ser identificado como líder una persona, debe ser percibido como superior o como sobresaliente en relación con los demás.

Likert, formuló su tipología de estilos de liderazgo, matizando un poco más y considerando cuatro estilos de dirección, correspondiéndose los extremos con los estilos de Mc Gregor. Esta tipología ha servido de base a otros muchos. En ella, el grado de descentralización en la toma de decisiones y el grado de consulta hacia los subordinados juega un papel fundamental. El elemento básico en la tipología de Likert ya no es la persona y sus características, sino que lo constituye el tipo de relación superior y subordinados y los términos en los que ésta tiene lugar.

Tannenbaum y Schmidt desarrollan un modelo de análisis del liderazgo que puede situarse dentro del enfoque contingente. Para estos autores los estilos de liderazgo son función de las características personales de quienes lo ejercen, las características de la organización en la que actúa y de las peculiaridades del entorno social y económico. Según ellos, cada tipo de liderazgo está relacionado con el grado de autoridad que el superior se reserva y el grado de libertad en la toma de decisiones, es decir, el grado de delegación de autoridad otorgado a los subordinados.

James Stoner, plantea que el liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales y es también una labor muy concreta, pues requiere un trabajo directamente con la gente, con el objetivo de establecer una atmósfera adecuada para que los administradores contribuyan a que los empleados den lo mejor de sí.

Seis estilos de liderazgo identificados por Goleman:

- Coercitivo: el líder exige el cumplimiento de órdenes (haz lo que te digo).
- De autoridad: el líder moviliza a las personas hacia una misión (ven conmigo).
- Afiliativo: el líder crea armonía y construye vínculos emocionales (las personas son lo primero).
- Democrático: el líder forja consensos a través de la participación (¿qué opinas?).
- De marcar el paso: el líder establece estándares altos de actuación (haz como yo, ahora).

- Instructor: el líder prepara a la gente para el futuro (intenta esto).

Dos de estos estilos afectan negativamente el clima y a su vez, a la actuación. El estilo coercitivo (las personas se resisten) y el estilo de marcar el paso (las personas se sienten agobiadas y se agotan). El resto tenía un impacto positivo en el clima y en la actuación. Liderar es una cultura en transformación, consiste en desentrañar los misterios de las organizaciones vivas. Las complejidades pueden ser analizadas e incluso comprendidas, pero raramente controladas.

Puede comprobarse que al liderar el cambio siempre surgen dilemas. Hay que aprender a usar en situaciones diversas, los elementos de varios estilos de liderazgo.

De todas formas, a largo plazo, la eficacia depende del desarrollo de compromiso interno, de la actuación de las ideas y de la motivación interna de la mayoría de los miembros de la organización. También serán necesarios, durante el proceso, las ideas de autoridad, la dinámica democrática, los vínculos afiliativos y la instrucción.

De modo similar a Goleman, Stein y Book destacan cinco aspectos del coeficiente emocional de los directivos:

- **Intrapersonal:** (autoconciencia, realización, independencia, autoconsideración)
- **Interpersonal:** (empatía, responsabilidad social)
- **Adaptabilidad:** (resolver problemas, flexibilidad)
- Gestión de las tensiones, tolerarlas, controlar los impulsos
- **Humor general:** (sentirse contento y optimista)

Si las relaciones lo son casi todo, tener un elevado coeficiente emocional es imprescindible; afortunadamente, la inteligencia emocional se aprende. Los buenos líderes trabajan sobre el desarrollo emocional propio y ajeno. Es una capacidad necesaria para conseguir mejoras sostenibles, que incide directamente en la satisfacción laboral de su colectivo de colaboradores.

1.10 Clima Organizacional

El clima organizacional es uno de los aspectos que más se considera en el corazón de las concepciones sobre los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos. Quizás, como ningún otro parámetro, éste defina la esencia del desarrollo de las organizaciones.

Expresa los indicativos que deben ponerse de manifiesto en una empresa o institución para lograr colocar al hombre, en toda su dimensión, en la cima del trabajo de la organización.

El clima sociopsicológico laboral puede apreciarse como un conjunto de características y regularidades, que son estables y perdurables en un período, en una organización o institución y que representan un espectro amplio de cuestiones que comentaremos acto seguido.

Expresa la **atmósfera emocional**, que predomina en ese lugar y que afecta a todos los seres humanos involucrados, incluso y especialmente a los clientes externos.

El clima organizacional representa el **ambiente humano**, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores (clientes internos) de una empresa, y que influyen en su comportamiento, por lo cual tiene un valor excepcional para la institución.

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 piramidal¹, y esto se torna posible en la medida en que la comunicación interna sea óptima.

Bibliografía

- ☞ ALONSO, MA. MARGARITA Y SALADRIGAS, HILDA - Notas en torno a la comunicación en los nuevos escenarios. En: Espacio (7): 37-39, ene.-abr. (cu). (2002).
 - ☞ ALONSO, MA. MARGARITA. -Guía del curso para trabajadores: teoría e investigación en comunicación. En formato electrónico.
 - ☞ ANDRADE, HORACIO- Hacia una definición de la comunicación organizacional. En: Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Editorial Trillas. (1991)
 - ☞ BARTOLI, A.-Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España. (1992).
 - ☞ BARRETO FUEJO, BEATRIZ - La comunicación interna: de la preocupación a la acción. En: Capital Humano (137): 56-58, oct., (es). (2000).
 - ☞ BETH, HANNO Y HARRY PROSS -Introducción a la Ciencia de la Comunicación. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana. (1989).
 - ☞ CARDOSO MILANÉS, HERIBERTO.- Importancia de la cultura organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos14/cult-organizac/cult-organizac.shtml>.
 - ☞ CARAZO MURIEL, JOSÉ ANTONIO- CAMPO VIDAL, MANUEL -“la eficacia de la comunicación está en saber administrarla y dirigirla al receptor adecuado”. En: Capital Humano (181): 115-118, oct., (es). (2004).
 - ☞ CASTRO, BERNARDO- Temas emergentes y desafíos de la comunicación en la sociedad de la información. En: Estudios de periodismo (7). (Fotocopia). (2002)
 - ☞ CORTÉS PINTO, CRISTIAN ENRIQUE.- Teoría de las representaciones sociales. <http://www.monografias.com/trabajos10/repso/repso.shtml>
 - ☞ COSTA, JOAN.- Comunicación : ¿qué es comunicación?. <http://www.terra.es/personal3/jcostass/cdi1.html>
 - ☞ CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS. -Comunicaciones interpersonales efectivas en el trabajo directivo. En: Espacio (6): 46-48, sept.-dic. (2001)
-

- ☞ COLLANTES, JORGE J- Análisis de la comunicación humana y las relaciones interpersonales en la empresa turística. En: Excelencias de la Formación, suplemento especial de Excelencias Turísticas del Caribe (3): (es). (2000).
- ☞ COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS- Bases generales del perfeccionamiento empresarial. En: Opciones: 15 de noviembre. (1998).
- ☞ CIAMBERLANI, LILIA Y STEIMBERG, LORENA Comunicación para la transparencia: manual de gestión empresarial. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A. (1999).
- ☞ CLAVER CORTÉS- Enrique y otros (2002). Delimitación y mejoras de la comunicación en la cultura empresarial. En: Alta Dirección (222): 36-42, mar.-abr., (es).
- ☞ CROVI DRUETTA, DELIA.- Sociedad de la información: desafíos para el campo de conocimientos de la comunicación. Revista Mexicana de Comunicación, sep.-oct., 2003.<http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx>
- ☞ DELGADO, C .E. La influencia de la cultura en la conducta del consumidor/ C .E Delgado. – Caracas: □ S/n□, 1990. – 126p.
- ☞ DÍAZ, LLORCA, CARLOS-Criterios para la aplicación de los valores en la Dirección – cdiaz@fcf.uh.cu
- ☞ DIAZ, VICENTE- RAMÍREZ, MIGUEL- PALACIOS, ÁNGELA-La dirección estratégica. Un enfoque para su aplicación. Dirección por objetivos y dirección estratégica. – Ciudad de La Habana: Ed. MES, 1998. – 240p.
- ☞ DIEZ GUTIÉRREZ, ENRIQUE J.-La cultura corporativa. [Http://www.bibliotecas.while.cl/docushare/dscgl/ds.py/get/file.1566](http://www.bibliotecas.while.cl/docushare/dscgl/ds.py/get/file.1566) (enero 2003).
- ☞ D´APRIX, ROGER- La Comunicación: clave de la productividad. México, Editorial Limusa. (1986).
- ☞ ESCOBAR FERNÁNDEZ, JORGE. - La comunicación corporativa. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm>
- ☞ ESQUIVEL, MARÍA DEL CARMEN.- Comunicación organizacional. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/comorg.htm>.
- ☞ FERNANDEZ, C (La Comunicación en las Organizaciones. México, Editorial Trillas. 1999).
- ☞ FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, ANA M La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del educador. En: Boletín Dimensión, CUJAE, (cu). (2001).
- ☞ FERNÁNDEZ GONZÁLES, ANA M; DURÁN, A. Y ALVAREZ, M. I - Comunicación educativa. La Habana, Editorial Pueblo y Educación. (1995).
- ☞ FUENMAYOR, KATIUSKA.- La Comunicación organizacional rumbo al liderazgo. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/corglid.htm>.
- ☞ FORMANCHUK, ALEJANDRO EZEQUIEL-Comunicación interna,
- ☞ FISCHER, GUSTAVE NICOLÁS Psicología Social: conceptos fundamentales. Madrid, Editorial Narcea, S.A. (1990).
- ☞ FUENTES, MARÍA DEL MAR Y ALBACETE SÁEZ, CARLOS A La Gestión participativa: un análisis de sus fundamentos, alternativas y resultados. En: Alta Dirección (223): 29-36, may.-jun. (es). (2002).

