

# **SITUACIÓN DE LOS PROCESOS COMUNICACIONALES EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE SERVICIOS PERSONALES Y TÉCNICOS DEL HOGAR.**

**Lic. Jiménez Peña José<sup>1</sup>**

*1. FUM calle 13, número 2224, entre 22/24, Jovellanos, Matanzas,  
Cuba.*

## **Resumen.**

Buscando la posibilidad de aplicar los conocimientos de la Comunicación Organizacional, nos dimos a la tarea de revisar la bibliografía con el objetivo de profundizar en nuestros conocimientos y poder realizar un trabajo en nuestra Empresa Provincial de Servicios Personales, Técnicos y del Hogar para comprobar cómo se aplican las funciones, canales, flujos y públicos de la comunicación, comprobamos que a través de la observación y las encuestas que nuestra organización no aplica correctamente lo que hemos estudiado a pesar de que esta empresa cuenta con nuestra escuela de capacitación y que nosotros como profesores de la misma hemos realizado cursos en los que se han dado a conocer estos conceptos de la comunicación, hemos realizado estudio de casos que ayudan a conocer los errores y la falta de comunicación y los problemas que ellos ocasionan en las organizaciones.

***Palabras claves:*** *Comunicación, organizaciones.*

---

## INTRODUCCIÓN

Si nos preguntáramos cuando nació la comunicación organizacional, podríamos afirmar que apareció al surgir la primera organización del mundo. El proceso comunicativo es consustancial a cualquier grupo, organización o sociedad humana; sin embargo, el término se conoció hace sólo unas décadas, a raíz del interés de un grupo de investigadores por estudiar de manera sistemática la forma en que se da la comunicación en las organizaciones modernas. Los avances registrados desde entonces han sido satisfactorios, aunque todavía falta mucho por hacer. La comunicación es un fenómeno complejo en el que intervienen una gran cantidad de variables que se relacionan entre sí, la mayoría de las veces de manera simultánea. Si a esto se agregan las innumerables posibilidades de análisis que ofrece la organización, es posible percatarse de lo rico, vasto y complicado que es el campo de la comunicación organizacional.

Por otro lado, el conocimiento de los múltiples factores que involucran a la comunicación dentro del contexto organizacional, sería inútil si no tuviera como objetivo mejorar la calidad y la oportunidad de los mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización, así como entre esta y sus públicos externos. Por tanto, la teoría de la comunicación organizacional debe ser el motor y fundamento de la práctica de la comunicación organizacional, de la misma manera que la práctica debe enriquecer a la teoría.

Hoy en día existe una fuerte tendencia a agrupar lo que antes estaba disperso en materia de comunicación organizacional, la comunicación interna, las relaciones públicas y la publicidad empiezan a dejar de concebirse como entes aislados, como esfuerzos separados y, a veces, como rivales, para entenderse cada vez más como parte integral de una estrategia común de la organización.

Probablemente, dentro de unos años seamos testigos, o mejor aun, actores, del nacimiento de una comunicación organizacional sin apellidos, y de un comunicador organizacional capacitado para cumplir una función tan amplia como lo demanden las múltiples necesidades comunicativas de la organización para la cual se trabaja. De esta forma, quien labora en algún ámbito relacionado con la comunicación, se quitara las etiquetas de publicista, publicirrelacionista o comunicador interno, y desarrollará una actividad profesional más completa y enriquecedora.

La comunicación organizacional es un campo de estudio rico y vasto, pero a la vez difícil, dado que hasta hoy las materias que integran dicha disciplina han subsistido aisladamente, como es el caso de las relaciones públicas y la publicidad entre otras.

Lo anterior ha dado origen a una tendencia actual que busca unificar esta materia en una estrategia común de la organización, orientada a satisfacer las necesidades comunicativas de éstas.

La comunicación en las organizaciones no es sólo un instrumento de apoyo sino que constituye un valioso medio para lograr la eficacia de éstas.

En este trabajo pretendemos analizar la situación de los procesos comunicacionales que se llevan a cabo en nuestra Empresa Provincial de Servicios Personales y Técnicos del hogar, esta empresa atiende los servicios de peluquería, barbería, la reparación de los equipos correspondientes al programa de ahorro energético, entre otros.

Al ser una empresa de servicios por ende, necesita aplicar un marketing específico para los servicios, tiene la necesidad de poseer un equilibrio ideal en la aplicación de los diferentes proceso comunicacionales que se llevan a cabo en la entidad.

Necesitamos coordinar nuestras actividades para alcanzar los objetivos empresariales, y en último termino la supervivencia y la prosperidad. Esta es la principal actividad de toda organización, basada en la conveniencia de la cooperación, aunque sabemos que no es algo que siempre se logra fácilmente. Hay que estar conjuntamente persuadidos de las ventajas de la cooperación, y la comunicación es la herramienta que ayuda a conseguirlo. A través de la comunicación, se recoge y proporciona información para lograr que la gente coopere.

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que nos ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera mas concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes.

A través de la comunicación las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participa y de los cambios que están ocurriendo en la misma. La comunicación ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades organizativas complejas y ayuda al cambio de la organización; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en ultimo lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de .sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades especificas con la organización, siempre cambiantes.

La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido, y es también el vehiculo 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.

En la Teoría de la organización se tiende recientemente a considerar a esta como un sistema, es decir algo así como un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Este sistema es abierto, en el sentido de que hay unas relaciones con el exterior, con la sociedad, de la que se reciben unas influencias.

Los sistemas de comunicación primarios son los canales de comunicación internos y externos de la organización, que realizan funciones importantes y distintas, aunque interrelacionadas en el proceso de organizar.

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 el hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para.

- 1) El logro de sus objetivos.
- 2) En última instancia para su misma supervivencia como sistema.

Por su parte, 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, desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal.

Los públicos externos o extra--institucionales son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por el, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos).

La importancia de la comunicación institucional externa, es decir, la que se da entre la institución y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. Es precisamente de este medio ambiente de donde la institución obtiene los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones. Mediante la comunicación institucional externa el sistema de institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos externos la armonización de los intereses de los objetivos de ambos y a través de ello la consecución del desarrollo nacional. A su vez, esta armonización de intereses será posible en la medida en que la institución, a través de su sistema de comunicación institucional conozca a sus públicos externos, determinando su ubicación, sus características, sus necesidades, etc.

La comunicación, que sirve, por tanto, como un mecanismo para que los individuos se adapten a la organización, también ayuda a esta a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global.

La comunicación es un fenómeno complejo en el que intervienen una gran cantidad de variables que se relacionan entre sí la mayoría de las veces de manera simultánea. Si a esto se agregan las innumerables posibilidades de análisis que ofrece la organización, es posible percatarse de lo rico, vasto y complicado que es el campo de la comunicación organizacional.

Hoy en día existe una debilidad en nuestra empresa dada por la poca importancia que se le concede a los procesos de comunicación, su seguimiento y tratamiento en el proceso de prestación de servicio, sobre estos aspectos trataremos en nuestro trabajo.

## DESARROLLO

La Comunicación Organizacional es un campo de estudio rico y vasto, pero a la vez difícil, dado que hasta hoy las materias que integran dicha disciplina han subsistido aisladamente como es el caso de las relaciones públicas, la publicidad entre otras.

Lo anterior ha dado origen a una tendencia actual que busca unificar esas materias en una estrategia común de la organización, orientada a satisfacer las necesidades comunicativas de estas.

Debido a que pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos en organizaciones, es evidente que los problemas de nuestras ciudades, universidades y negocios son problemas de organizaciones. Podría decirse que, si hemos sido capaces de desarrollar una tecnología que nos ha permitido conquistar el espacio exterior, también deberíamos estar en condiciones de resolver los problemas humanos que diariamente se plantean en nuestras complejas organizaciones.

Imagine a un conjunto de personas -de cualquier clase- que comparten objetivos comunes, pero cuyos miembros no pueden comunicarse entre si; o piense en un grupo de empleados de una empresa a quienes les estuviera prohibido intercambiar mensajes durante una semana. ¿Qué sucederla? La empresa quedarla prácticamente paralizada durante ese lapso. Esto demuestra que en las organizaciones, como en cualquier grupo humano, la comunicación es la primera condición para la existencia. Resulta imposible imaginar una asociación de personas -desde una pareja hasta una nación- que pueda subsistir sin la comunicación.

Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente. Los comentarios que se escuchan con frecuencia en las empresas acerca de los problemas de comunicación son prueba de su preponderancia en la vida laboral. Si no fuera necesario coordinar las actividades, la comunicación sería relegada a una posición mucho más periférica en la operación de las organizaciones.

También podría decirse que, considerando el estado actual de la psicología social y los modelos clínico-médicos de nuestra sociedad, deberíamos ser capaces de minimizar los conflictos externos e internos de los grupos así como los problemas de moral y de motivación que están asociados con la dirección de las complejas organizaciones.

Pero, a pesar de las investigaciones realizadas por los expertos en organizaciones de nuestra nación, que abogan por nuevos sistemas para estructurar a las organizaciones y para dirigir a los seres humanos, la mayoría de las organizaciones siguen apegadas al modelo militarista al estructurarse, y al control directo ejercido desde la cúspide de la pirámide jerárquica. A despecho de las investigaciones llevadas a cabo por los especialistas de la conducta, la

mayoría de las organizaciones siguen facilitando detalladas descripciones de los trabajos a realizar y específicos objetivos con un mínimo de flexibilidad. Para redondear el problema, muchos gerentes, justo al terminar un programa de capacitación sensible, o unas sesiones de dinámica de grupo o un .seminario sobre organización., afirman ser personas nuevas con una distinta actitud con respecto a su vida y a su trabajo.

Pero tan sólo necesitan unas pocas semanas (o días) para retornar a los viejos sistemas directivos basados en la filosofía del .premio y el castigo. Levinson (1973) le da el nombre de “estúpido sofisma” y sostiene que las crisis de las organizaciones continuarán produciéndose mientras los gerentes, superiores y líderes mantengan esta estructura básica en su actitud, es decir, mientras el poderoso trate a los impotentes como objetos al tiempo que mantienen las anacrónicas estructuras organizacionales que destruyen el sentido individual del valor propio y del trabajo realizado. Las pruebas que poseemos (.incremento en la ineficacia, productividad más baja, elevación del ausentismo, raterías y algunas veces incluso sabotajes.) sostienen las conclusiones a las que ha llegado Levinson, es decir, que nuestras organizaciones están en un estado de crisis que finalmente provocarán la destrucción de las organizaciones y la alienación de nuestra juventud.

En el proceso de comunicación reviste gran importancia las funciones de la comunicación ya que el término de esta función alude a la contribución de una actividad repetitiva, a fin de mantener la estabilidad y el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a la que una organización realiza o logra mediante la comunicación, dentro de estas funciones están:

- Descriptiva
- Evaluadora
- Desarrolladora

A continuación expondremos como se ponen en práctica en nuestra empresa.

✓ Sabemos que la función descriptiva persigue exponer lo que sucede, para esto la empresa utiliza, flujos, mensajes que son transmitidos por medio de varios canales los cuales no siempre son utilizados de forma oportuna y correcta.

✓ Uno de los canales que con más frecuencia se utiliza son las reuniones y dentro de ellas las informativas en las mismas nosotros hemos participado como asesores en el tratamiento a las técnicas de dirección y hemos aplicado la observación (anexo 1) como método empírico, arrojándose los siguientes resultados.

✓ En los últimos 5 meses los participantes a las reuniones del consejo de dirección no reciben el orden del día con antelación y por escrito, esto impide que los participantes asistan con una preparación del tema a tratar, que posibilite el intercambio, aporte de ideas, discusión del tema, no permite que el dirigente de la reunión tenga una idea del conocimiento o no que poseen los participantes sobre el tema imposibilitándole la retroalimentación.

✓ En encuestas (anexo2) realizadas se puede detectar que los participantes al concluir la reunión no conocen los acuerdos que se toman en la misma, los objetivos o el objetivo de la reunión. Esto demuestra que la preparación de la reunión, paso importante en este canal de comunicación, no se realiza o se realiza informalmente sin definir el papel de cada participante ni el rol que debe jugar en el desarrollo de la misma.

✓ En otros canales como el despacho individual, no se aprovecha su característica, para desarrollar al colaborador, en ocasiones se realiza de manera informal sin una preparación adecuada que permita tanto la enseñanza del directivo al subordinado, como el aprendizaje por parte del directivo de los aspectos que su colaborador conoce y él no.

Otra función de la comunicación es, evaluadora, que explica las razones por la cuales los diferentes ámbitos organizacionales actúan y la manera en que lo hacen, este proceso en nuestra empresa generalmente se lleva a cabo por medio del flujo de comunicación descendente lo que impide un nivel de retroalimentación capaz de conocer la aceptación o asimilación de las tareas orientadas y su fundamentación.

✓ La tendencia de comunicación en nuestra empresa es mecánica, importa más lo que el emisor (directivo) haga o diga y sus orientaciones no son discutibles, no prestándose atención por lo que no se conoce si los colaboradores entienden o acogen las orientaciones con verdadera disposición de dar cumplimiento.

✓ Sobre la función evaluadora, en nuestra empresa no existe un departamento de comunicación dedicado al análisis del funcionamiento del proceso comunicativo que permita orientar la forma en que actúan los diferentes ámbitos organizacionales, a pesar de esto contamos con una escuela de capacitación que imparte cursos a todos los dirigentes y trabajadores donde se hace hincapié en la comunicación pero este aprendizaje no es llevado a la práctica por los participantes lo que se ha conocido a través de las evaluaciones del desempeño aplicadas en las visitas realizadas a los municipios (anexo 3)

✓ Al no existir una estrategia de comunicación discutida y aprobada, este proceso se lleva a cabo de forma espontánea sin objetivos de comunicación definidos por lo que es informal y cada departamento utiliza la estrategia que mejor le parece.

✓ Desarrolladora: esta función en nuestra empresa no se cumple al no existir una estrategia de comunicación no esta definido hacer un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se halla desarrollado en un periodo de tiempo determinado.

Ejemplo:

Visita programada en el mes Enero a los municipios: Perico – Colón – Arabos – Calimete, con el objetivo de inspeccionar y asesorar la actividad de capacitación de las OEE antes

mencionadas a la que asistirían los capacitadores, J' de recursos humanos y personal docente de la Escuela Provincial.

Esta visita tenía el aseguramiento previsto para transportar a los compañeros en un ómnibus hacia el municipio de Colón donde se efectuaría la actividad y se recogería en el itinerario compañeros desde Matanzas, San Miguel de los Baños y Perico, el mismo día posterior a la hora prevista para la recogida, se informa que el ómnibus no podía efectuar el recorrido por falta de combustible.

En este ejemplo se pone de manifiesto que a pesar de la empresa contar con diferentes canales de comunicación, los mismos no fueron utilizados de forma oportuna propiciando el gasto de: salario y de tiempo, creando estado desfavorable en los participantes, en el consejo de dirección del mes de febrero no se efectuó un análisis sobre la responsabilidad y el incumplimiento de la actividad, así como de las fallas producidas en la función desarrolladora de la comunicación.

✓ Como expresamos anteriormente la tendencia de comunicación más empleada en nuestra empresa es la mecánica, debido a que hace énfasis en el papel del emisor, y no se presta suficiente importancia a la retroalimentación (Ejemplo, en la discusión de los objetivos de trabajo para un año, generalmente son directivas ignorándose los argumentos que emiten los trabajadores con relación a su cumplimiento), es centrado en el estudio del canal y en la transmisión del mensaje.(ejemplo: cuando se transmite a la base una orientación se utiliza un canal que generalmente es vía telefónica, pero rara vez se verifica o se recogen los criterios que tiene el receptor sobre la orientación dada).

El proceso de emisión-receptor es lineal, transitivo, se le presta poca atención al receptor, el enfoque es deshumanizado, y en rol del significado de la comunicación, hay una fuerte tendencia a súper simplificar el proceso comunicativo y puede conducir al concepto de que hay un solo modo correcto de comunicar, el modo de comunicar del emisor, único elemento que se tiene en cuenta en el proceso comunicativo.

La comunicación, además de influir en el éxito o fracaso de una organización, constituye una de las principales actividades de sus ejecutivos, pero, ¿en que contextos ocurre dentro de la organización la comunicación?; ¿la comunicación administrativa se presenta en cada uno de dichos contextos? aun cuando la comunicación ocurra en un contexto diádico, grupal (pequeño y grande) o masivo, si sucede dentro de las fronteras de la organización, o entre esta y su ambiente, se le considera comunicación organizacional; el "contexto organizacional" caracteriza, de forma considerable, la mayor parte de la comunicación que se da en su subcontexto diádico, grupal o masivo.

Cuando se ejerce una función administrativa o de mando, es indispensable participar en intercambios comunicativos ubicados en alguno de los subcontextos de la empresa.

Los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Cuando hablamos de comunicación efectiva, esta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por la fuente.

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; esta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bi-direccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva, esta permite a la fuente en mayor medida corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado. En las organizaciones la falta de retroalimentación repercute en varias formas: descensos en la productividad, mala calidad de la producción o los servicios que se prestan, aumento del ausentismo del personal, falta de coordinación o conflictos entre las unidades

✓ A pesar de que durante el trabajo se demuestra la falta de comunicación en la organización, en nuestra escuela se han realizado cursos de capacitación en los que se ha dado tratamiento a los problemas de la comunicación, lo que demostramos a través de los anexos 4, 5, 6 y 7).

Hemos comprobado que los cursos que se imparten tienen calidad, se demuestra a través del PNI realizado al finalizar cada encuentro, pero los dirigentes fundamentalmente no lo llevan a la práctica y es ahí donde debemos centrar nuestro trabajo para resolver este problema, para lo que nos ha servido la profundización del estudio de la comunicación organizacional.

## CONCLUSIONES.

La falta de un departamento de comunicación como factor diferencial que repercute en la imagen, productividad y calidad de la vida laboral. Se aplica la política de oídos sordos y puertas cerradas y siguen cometiendo errores al identificar comunicación con información. No se intercambian los roles que deben asumir durante la comunicación los directivos y subordinados. Generalmente la comunicación es vertical descendente con barreras que impiden la retroalimentación. No se explotan adecuadamente todos los canales de la comunicación.

## Bibliografía.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. *Tomado de within. C. Brown Company Publishers. Pablo de la Torriente, Editorial Unión de Periodistas de Cuba Calle 11 no. 160 e/ K y L, Vedado.*

CONFERENCIAS DE COMUNICACIÓN. Escuela de Comercio Félix Duque de Matanzas.

FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS. [LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES](#). BIBLIOTECA BASICA DE COMUNICACION SOCIAL

MURIEL MARÍA LUISA, ROTA GILDA. Públicos internos de la comunicación institucional. biblioteca basica de comunicacion social.

SALCEDO ESTRADA INÉS. Conferencia. Liderazgo y comunicación.

TRELLES RODRÍGUEZ IRENE. Compiladora, Comunicación Organizacional. Biblioteca básica de comunicación social. 2001