

MIRADAS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: ENFOQUES, RETOS Y PROYECCIONES

MSc. Yuleisy Rodríguez Marrero¹, MSc. Ernesto Lee Valdés², Lic. Lic. Diana Argüelles Hernández³

1. *Universidad de Matanzas – Filial Universitaria Municipal “Dora Alonso”. Perico*, Camilo Cienfuegos, No 74, e/ González e Infiesta. Perico, Matanzas.
yuleisy.rodriguez@umcc.cu

2. *Universidad de Matanzas – Filial Universitaria Municipal “Dora Alonso”. Perico*, Camilo Cienfuegos, No 74, e/ González e Infiesta. Perico, Matanzas.

3. *Universidad de Matanzas – Filial Universitaria Municipal “Dora Alonso”. Perico*, Camilo Cienfuegos, No 74, e/ González e Infiesta. Perico, Matanzas.
diana.arguelles@umcc.cu

Resumen

Es recurrente en el contexto cubano actual retomar los estudios sobre las disímiles miradas de la comunicación organizacional y su importancia estratégica para los procesos que se llevan a cabo en el país. En tal sentido la ponencia: “Miradas de la comunicación organizacional: enfoques, retos y proyecciones”, que se inserta en la temática: “La Cultura en el desarrollo local”. Reporta conclusiones teóricas-metodológicas de valor, que develan la importancia de la comunicación organizacional. La comunicación interpersonal y organizacional afianza la posibilidad de hacer más efectiva la acción del cuadro en el cumplimiento de su misión. Esta constituye un elemento imprescindible, lograrla es por tanto una necesidad en la que todos los directivos de cualquier nivel de dirección, empresa, institución, deben dedicarle una atención priorizada. No es posible ejercer el proceso directivo sin la presencia de este valioso instrumento para lograr incidir en los base, provocando en ellos los cambios que hoy necesitamos.

Palabras claves: *Comunicación organizacional, contexto cubano, directivos*

Introducción

Conocer y tener presente los componentes de la comunicación interpersonal y organizacional afianza la posibilidad de hacer más efectiva la acción del cuadro político en el cumplimiento de su misión. El mundo evoluciona a una velocidad vertiginosa, en tal sentido es una necesidad fortalecer el trabajo de dirección de las organizaciones que conforman toda la estructura del Sistema Político Cubano. Para que los cuadros puedan accionar positivamente deben aplicar un estilo que permita influir sobre las personas para lograr las metas establecidas, estimular y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo, debe contribuir a facilitar el éxito del personal humano que existe en su organización, permanecer en el centro creando fuerza para los demás miembros puedan desempeñar sus tareas y actúen creadoramente, es necesario que para cumplir estos propósitos se necesitan que los cuadros se conviertan en buenos comunicadores.

La comunicación constituye un elemento imprescindible, lograrla es por tanto una necesidad en la que todos los directivos de cualquier nivel de dirección y/o empresa deben dedicarle una atención priorizada. No es posible ejercer el proceso directivo sin la presencia de este valioso instrumento para lograr incidir en los base, provocando en ellos los cambios que necesitamos. Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales desde sus orígenes, de tal forma que sería imposible tratar de separar a unos de otros. A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización.

Por lo que se plantea que organización es todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño en sus colaboradores. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, se sentirán más identificados y participarán más en la organización, por lo que se hace necesario conocer los diferentes conceptos y los objetivos de la comunicación organizacional.

El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los dirigentes y los seguidores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando esta comunicación funciona correctamente, los de la base se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, trabajan mejor, rinden mucho más, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios.

Permitir la participación de los seguidores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de una buena comunicación en las organizaciones reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los dirigentes a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos.

Desarrollo

A través de la comunicación las personas reúnen información 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 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 último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. La comunicación en las organizaciones tiene 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 numerosas concepciones y modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones. Algunos autores conciben la comunicación desde el punto de vista de su papel únicamente transmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración del mensaje, y el mejoramiento de los canales de transmisión, otros proponen aproximaciones más complejas al ver la comunicación como parte orgánica de la organización, lo que incorpora una dimensión mucho más trascendente del problema.

¿Cómo perfeccionarla comunicación en los cuadros para lograr certeza en el trabajo de su organización?

La comunicación organizacional es en sí el sistema de interrelaciones y entendimiento, por medio de la definición de la misión propia de las organizaciones dirigidas al beneficio individual y colectivo

La comunicación es un factor determinante para el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y la exigencia en las organizaciones e instituciones, son aspectos en los que se basa el perfeccionamiento. Si no se utiliza adecuadamente los flujos comunicacionales entre los miembros del grupo, y entre éstos y su entorno interno, no hay posibilidad alguna de lograr éxito, ni obtener resultados.

Para que la comunicación organizacional sea efectiva los canales formales son establecidos para transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros, por lo que es muy importante saber dirigir la comunicación interna en cada organización para poder informar, motivar, desarrollar, controlar y conocer el estado de opinión ante las tareas que se ejecutan en los centros de trabajo y en la comunidad, de no conocerse las funciones de la comunicación y su materialización en las formas o tipos de la comunicación formal, surgen problemas comunicativos que afectan el cumplimiento de la misión de las organizaciones. Muchos de estos problemas son debidos a la falta de claridad o a la

utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptibles entre los individuos que se están comunicando.

El arte de hablar implica superación y comprensión; no se adquiere de momento porque es una habilidad compleja que conlleva como propósito esencial influir en la forma de pensar y actuar de otras personas, tienen sus patrones de conductas y su forma de ver e Interpretar los conocimientos. La acción comunicativa está indisolublemente ligada a la información. Esta es el conjunto de mecanismos que permiten retomar los datos de un ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que sirvan como guía de la acción.

Para comunicar es preciso elegir un mensaje claro, un lenguaje correcto y un medio apropiado a ese mensaje. Elegir para comunicar es un derecho, pero implica ante todo una responsabilidad. El lenguaje es la forma simbólica primaria que hace posible toda relación comunicativa, no porque sea un “medio”, sino porque en él y a través de él están cifrados los elementos fundamentales de todas las formas simbólicas que, en conjunto, constituyen la unidad de lo comunicativo. El lenguaje se convierte en la actividad fundamental en virtud de la cual progresamos pasando del mundo de las simples sensaciones, al mundo de la intuición y de la representación; no obstante, lo que más vale de la comunicación, por encima de las formas, es el contenido, como factor sustancial de la credibilidad.

La comunicación es el puente de significado entre los seres humanos, que les permite comprenderse y compartir lo que son, lo que sienten y lo que saben. Al utilizar ese puente existe un acercamiento que permite a la gente superar cualquier cosa que los separe .La comunicación no se realiza en el momento que la información es enviada, sino cuando ésta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida. La comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.

Lo miembros de cada organización deben poner en práctica habilidades que posibilitarán una mayor efectividad, estas son: La expresión, observación, la correcta escucha y la relación empática entre todos. En la habilidad de expresión nos referimos a la claridad en el lenguaje, es decir el poder de convencimiento de los argumentos. La habilidad de observación aporta la escucha atenta, percepción de los estados de ánimo, sentimientos del otro pudiendo ser capaz de apreciar su disposición o no para su comunicación. La relación empática nos brinda la posibilidad de lograr un verdadero acercamiento humano al otro Escuchar no quiere decir hablar, hay personas muy calladas que no por ello escuchan a lo demás. Escuchar es un arte. Para saber escuchar hay que estar atento a la persona que realiza cualquier tipo de explicación, está considerada una habilidad y requiere de voluntad y acción para aplicarla correctamente. Se logra muchos beneficios como son: Estimula al interlocutor a continuar la comunicación, se adquiere información, mejora las relaciones. Saber escuchar: una habilidad necesaria”.

¿Qué es la Comunicación Organizacional bajo esta perspectiva?

Participa un número de personas con fines informativos, reguladores y efectivos. Es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. Se reúne 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 desinformación relevante.

Se reúnen datos para los miembros, proporcionándoles información y 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.

Desde el punto de vista estructural se manifiesta por los tipos como a continuación se relaciona.

- a) Comunicación Interna: Los que mantienen los miembros entre sí.
- b) Comunicación externa: Transmisión de información con personas y grupos del exterior.

a) La Comunicación Interna se refiere al intercambio entre los miembros de la organización. Es el patrón de mensajes compartidos, la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas para cumplir las tareas encomendadas y en como los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

La comunicación interna presenta difíciles problemas, ya que debe ser transmitida por conducto de varios niveles de autoridad. En la transmisión, el significado del mensaje con frecuencia es mal entendido. En ocasiones no se interpretan en la base la comunicación en el sentido de la intención de la organización.

Los flujos comunicativos que se manifiestan en la comunicación interna entre los miembros de la organización son los siguientes:

Descendente: Tipo de comunicación relacionado directamente con las funciones de dirección y control, compuestas generalmente por órdenes, instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias.

Ascendente: Este tipo de comunicación es el que retroalimenta a los colaboradores generalmente por sugerencias, peticiones y quejas.

Horizontal o diagonal: Es el tipo de comunicación que generalmente se utiliza para coordinar las actividades, compuesta por información, sugerencias, quejas y solicitudes.

Formas de comunicación interna.

Tipo	Flujos comunicativos		
	Descendente	Ascendente	Horizontal o diagonal
Formal	Con los subordinados	Con los jefes	Con los colegas
Informal	Con los seguidores	Con los amigos.	Con los líderes.

En la comunicación de tipo formal los mensajes siguen los caminos oficiales de acuerdo con la jerarquía y estructura orgánica de la institución y organización de que se trate. Sirven para promover el desarrollo de todas las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Es un instrumento importante para transportar mensajes que informan a los miembros de la organización, objetivos y tareas, actividades y problemas actuales a resolver. Ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en las mismas. Dirigen a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas para cumplir tareas específicas las cuales ayudan a la organización a moverse hacia la comunicación de sus objetivos.

La comunicación descendente: Sigue la cadena organizacional de dirigir hacia abajo desde la mayor autoridad por medio de varios niveles hacia la base. La misma consiste de directrices formales, boletines, periódicos, mensajes verbales e informes. Tiende a ser como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, hasta el punto de que no es fácil pensar en que pudiera no existir.

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en el colectivo sino también y de manera muy importante se origina en los niveles directivos, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido. Por tanto esta vía de comunicación es extremadamente importante a la hora de dirigir a todos en la base en el cumplimiento de las tareas propuestas.

La comunicación formal horizontal: Es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Se refiere a la comunicación a un mismo nivel y autoridad. Esta comunicación facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas, proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas, es el canal adecuado para la solución de problemas y conflictos de dirección entre colegas, permite que estos se apoyen mutuamente.

Las principales funciones señaladas a la comunicación que fluye entre los miembros de la organización que ocupan el mismo nivel jerárquico son:

- Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.
- Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre los miembros.
- Es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre los miembros

La comunicación ascendente: Fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. Cada nuevo escalón de ascenso de una información se encuentra con una competencia de mensajes, que intentan subir por un cauce progresivamente más estrecho, por tanto cuanto más se desarrolle la comunicación participativa entre los dirigentes y dirigidos habrá más satisfacción entre los miembros de la organización y los objetivos a lograr serán mejor respaldados por el sentido de pertenencia de cada uno.

Su mantenimiento exige una cierta institucionalización de buzones de sugerencia, concurso de ideas, participación en los beneficios, escuchar criterios, entre otras modalidades y en cualquier caso, se precisa la aplicación de la dirección participativa.

Es importante que la comunicación ascendente sea una manera de estar en contacto con las necesidades de los subordinados y de los dirigidos y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. Dentro de los procesos comunicativos organizacionales es importante también considerar la comunicación informal.

La comunicación informal: Se evidencia entre los miembros de la organización por la necesidad de estos de conocer cómo les afectan los cambios que se producen en la organización y por el deseo insaciable de compartir información relevante con otros miembros, por eso los canales informales diseminan rápidamente la información, a través de la cadena, debido a que uno de los motivos predominantes es la curiosidad. Esta se produce también de forma descendente, ascendente y horizontal, de ahí que el rumor surja en este ambiente, por el florecimiento de los climas de gran incertidumbre, no obstante, es un canal muy poderoso para dispersar información a nivel de organización.

Según el autor Orlando Borrego Díaz en su libro *El trabajo de dirección en el Socialismo* señaló que la credibilidad es el mejor indicador de la calidad de nuestra comunicación descendente y constituye a la vez una verdadera conquista, ganar en credibilidad significa en primer lugar un fuerte compromiso con la verdad y en el beneficio de decirla completa de manera oportuna y consistente en lo que hemos llamado honestidad intelectual. Se conquista cuando cada uno de los significados de la organización armoniza con lo que ella

se dice, cuando las condiciones de trabajo, de espacio, los métodos y estilos de trabajo administrativos, las relaciones entre jefes y subordinados y las decisiones son congruentes con el discurso institucional. Expone los factores que pueden facilitar la efectividad en la utilización del flujo comunicativo ascendente, destacando el compromiso real de los líderes de la organización para responder oportuna y claramente a cada una de las propuestas, quejas o inquietudes y expectativas de los dirigidos agrega que no se puede olvidar el perfeccionamiento del sistema de retroalimentación y reconocimiento a la creatividad y la innovación.

Referente a la comunicación informal apunta que las informaciones deformadas no circulan por los medios autorizados sino por las vías informales, que hacen que las pretendidas informaciones se conviertan inmediatamente en los bien conocidos chismes de pasillos, que tan nocivamente actúan sobre la moral del trabajo o el clima de las organizaciones.

b) Comunicación Externa.

Esta tiene que ver con los públicos externos. Esta comunicación involucra tres elementos: el transmisor, el medio de comunicación y el receptor. La efectividad de la comunicación depende de estos tres. Si el transmisor es incompetente o el mensaje poco claro, el receptor no entiende el significado de la señal y ha fracasado el proceso de la comunicación.

Teniendo en cuenta que la eficiente dirección de la comunicación interna en la organización, tanto entre su público interno como entre éste y el externo constituye la columna vertebral, para el cumplimiento efectivo de la misión y la materialización de la visión como organización, es importante aplicar las tres funciones de la comunicación constantemente con carácter de sistema para perfeccionar la calidad del trabajo y adquirir información sobre cuáles son los problemas que inciden en la eficiencia de una organización en cualquier sector y cómo erradicarlos., para ello se pueden utilizar formas de organización del trabajo más adecuadas, es decir utilización del contacto, vía telefónica, etc.

Sin procesos comunicativos bien dirigidos no hay crecimiento del capital humano en valores, ni hay sentido de pertenencia de los dirigido ante la labor de crear, mejorar y perfeccionar los procesos directivos; por tanto, si la comunicación no es eficiente se puede afectar la sostenimiento de la organización en el contexto económico- social. Por lo que se hace necesario prestarle la atención requerida a la comunicación con los que se interrelaciona la misma.

Las relaciones humanas son elementos medulares en la organización, es el arte de llevarse bien, de mantener relaciones armoniosas y constructivas entre los miembros del colectivo, es la habilidad y el talento de convivir satisfactoriamente con los demás, de obtener y conservar cooperación y confianza, de establecer buena correspondencia de trato y comunicación entre todos.

Conclusiones

Consideramos que la capacidad de conseguir que todos los miembros de la organización disfruten con lo que están haciendo constituye el núcleo de la consolidación de la comunicación y del liderazgo adquirido. El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros es fundamental para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. Todo lo anterior trae como resultado una gran relación empática, cooperación y unificación de los esfuerzos, comunicación abierta, adecuada motivación entre los miembros del equipo de trabajo, confianza en el grupo conciencia de la organización desde el punto de vista de la evaluación de la organización como del aprovechamiento adecuado de los recursos de que dispone.

Son múltiples los beneficios que se obtienen con la utilización eficaz de la comunicación en la organización, entre los más importantes podemos mencionar los siguientes: mayor eficiencia en el trabajo, mayor satisfacción y motivación del personal, mejor integración del personal, mejor ambiente de trabajo, mayor cooperación y coordinación entre los miembros del colectivo, reducción de problemas humanos, mayor grado de desarrollo personal, tanto de los dirigentes como de sus colaboradores y mayor compromiso con la calidad y productividad del trabajo.

Bibliografía

ARIAS HERRERA, H. La comunidad y su estudio. La Habana. Ed. Pueblo y Educación, 1995.

BORREGO DÍAZ, O. El trabajo de dirección en el Socialismo. Antecedentes y enfoques actuales. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana, 2009.

CALVIÑO M. Cambiando la mentalidad...empezando por los jefes. Editorial Academia. La Habana, 2014

COLECTIVO DE AUTORES. Teoría Sociopolítica Selección de Tema. Tomo II. La Habana. Ed. Félix Valera, 2005.

COLLADO FERNÁNDEZ, C. La comunicación en las organizaciones. México. Editorial Trillas, 1991.

TRELLES RODRÍGUEZ, I. Comunicación organizacional. Selección de lecturas Editorial Félix Varela, 2004.