

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Flores Jiménez Ivette.

Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan.

ivettefj@yahoo.com.mx

Flores Jiménez Ruth.

Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan.

ruthfj_22@hotmail.com

Rodríguez Moreno Raúl.

Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan.

raromo@hotmail.com

Vázquez Alamilla Miguel Ángel.

Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Escuela Superior Tlahuelilpan

m_vazquez_alamilla@hotmail.com

RESUMEN

Resulta de vital importancia el conocimiento de las principales escuelas del comportamiento organizacional y las teorías que las sustentan para saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente, cómo obtener mayor productividad, cómo hacer coincidir los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores resultados y oportunidades para ambos entre otros aspectos. Los autores de la escuela clásica postulan ideas esenciales acerca de cómo debería funcionar una organización y muchos de sus principios y propuestas han tenido un impacto relevante en la actualidad. Por ello la presente investigación centra su atención en diversas consideraciones que permiten arribar a juicios y posturas para un análisis más objetivo en una determinada institución.

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización con los siguientes objetivos:

Integrar los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa.

Establecer un clima socio-psicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización están presentes.

Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos.

Hacer más transparente a la organización mediante el conocimiento compartido y proyectarse en correspondencia al exterior.

Crear una imagen exterior de la empresa que favorezca una posición adecuada en el mercado.

Una estructura organizacional define cómo se divide, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. A través de los seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

La comunicación es un elemento base para que se desarrolle la vida en sociedad e imprescindible para que el hombre logre la adaptación al medio en que vive, por lo que es consustancial al individuo en todas las etapas de su existencia. Reviste mayor relevancia cuando se desarrolla dentro de un contexto de cambio organizacional, donde están implícitos una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar. De modo que es esencial para la integración de las funciones administrativas, establecidas en la planeación, organización y control de los objetivos estratégicos de una institución.

Abstract

It is vitally important to know the main schools of organizational behavior and theories that support for how to organize work efficiently, getting more productive, how to match the objectives of a company with the staff for better results and opportunities for both among others. The authors postulate the classical school of essential ideas about how it should work organization and many of its principles and proposals have had a significant impact on today. Therefore this research focuses on various factors bearing arrive at judgments and positions for a more objective analysis in a particular institution.

A proper functioning of the communication within the company can contribute if strategically oriented, to change the organizational culture for the benefit of the results of the organization with the following objectives:

Integrate the objectives, goals and standards of the company workers. For this communication should promote worker motivation in the company's achievements.

Establish a favorable socio-psychological climate in the company. This is largely linked to the type of communication established between workers and management and among workers where clarity, honesty, collaboration and customization are present.

Encourage staff participation. To this end, workers must be informed of what should be done, the existing rules and regulations and the expectations of what is expected of them.

Make the organization more transparent by sharing knowledge and corresponding projected abroad.

An organizational structure defines how divided, grouped and formally coordinated tasks at work. Through the six basic elements that managers must address when designing the structure of your organization: labor specialization, departmentalization, chain of command, span of control, centralization and decentralization and formalization.

Communication is a basic element for the development of life in society and essential for man to achieve adaptation to the environment in which he lives, so it is inherent to the individual at all stages of their existence. Of greater significance when it is developed within the context of organizational change, where a number of elements are implied to take into account also the culture shock that could be presented. So it is essential for the integration of administrative functions, established in the planning, organization and control of the strategic objectives of an institution.

Palabras clave: organización, institución, comunicación, proceso, retroalimentación.

Keywords: organization, institution, communication, process feedback.

Como parte de la corriente clásica se destacó con sus estudios Max Weber, en particular su teoría de la burocracia. En ella propone algunos elementos esenciales, distintivos de una forma ideal de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones. Al igual que Weber Frederick Taylor deseaba establecer una serie de principios básicos para el desempeño eficaz y científico de su trabajo. Su método estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea y los principios que optimicen su desempeño. La Comunicación Organizacional en empresas con este enfoque clásico es mayoritariamente formal, oficial y vertical, sobre todo descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Existe además, una amplia centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué se debe decir, cómo y cuando una próxima supervisión y control que esté alerta en caso de desviaciones. Se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones, la teoría humanista se desarrolla desde una visión más completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa. Es aquí donde se consolidan premisas importantes sobre aspectos como liderazgo, motivaciones, relaciones, comunicaciones informales, cambios y el desarrollo de recursos humanos. Mayo, uno de sus principales investigadores aportó a través de sus investigaciones el discernimiento de la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no solo estructurales o económicos, sino psicológicos. Dentro de esta corriente, al hacer énfasis en la importancia del elemento humano en la organización, la comunicación desempeña un importante rol en los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de las organizaciones como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. (Trelles; 2000)

La apertura al medio y la influencia del contexto son consideradas relevantes para la comprensión organizacional por las escuelas de sistemas y contingente. La primera, sustentada en gran medida por los estudios de Daniel Katz y Robert Kahn (1966), que discurren que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes, en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual busca energía para funcionar, la modifica internamente y brinda algún producto, bien o servicio diferente. Esta corriente complementa a las dos anteriores, ya que da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales, y psicológicos dentro de las empresas, y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno.

Aquí se le asigna a la información el papel de entrada fundamental para el sistema y cualquiera de las partes y a la retroalimentación el de aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en última instancia la evolución. En tanto la corriente contingente afirma que debe haber una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Según asevera esta teoría, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son contingentes al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización. La comunicación organizacional, como parte de esta corriente deberá vigilar tanto la comunicación interna como la externa, en el primer caso, tanto dentro de cada parte o subsistema, como entre las partes. Además, es determinada la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos. Resulta favorable conocer que las escuelas que hemos analizado defienden puntos de vista más bien complementarios que contradictorios, lo que ha permitido el avance en el conocimiento de las organizaciones y el papel que en cada organización desempeña la comunicación.

Definiciones del concepto Organización:

Según el Autor Hitt Black Porter la Organización. En la medida que los administradores fomentan las decisiones éticas, es más significativo el efecto de éstas en las organizaciones. En este sentido, la cultura general de la compañía puede jugar un papel significativo. Por ejemplo, el énfasis que puso la firma Arthur Andersen (la cual quebró posteriormente) en

mantener al cliente contento y los ingresos fluyendo parece haber contribuido para que se llevaran a cabo varias auditorías bastantes condescendientes en favor de compañías como Eron y Worldcom. En contraste, las compañías también pueden influir de manera positiva para fomentar la ética en la toma de decisiones y en las conductas. Así, en muchas compañías los administradores expertos se han dado a la tarea de estimular la conducta ética entre sus gerentes mediante acciones explícitas y concretas. Aun cuando las organizaciones podrían alcanzar este objetivo de distintas formas, entre los sistemas que sobresalen se encuentran los códigos de ética e informar sobre las prácticas deshonestas o ilegales.

Según la autora española Annie Bartoli en su artículo Comunicación y organización, “la palabra organización en primer término significa a su vez acción de organizar y conjunto organizado” y cuando ubica el término en el campo de las ciencias de gestión define “la organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”. (Bartoli, 1992: 17)

Para la doctora Irene Trelles una 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. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que los une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no”. (2000:25).

Teorías de la Comunicación Organizacional.

ATEPHEN P. ROBBIS. En esta sección pasamos de la comunicación interpersonal a la comunicación organizacional. Nos vamos a enfocar en las redes formales, rumores y mecanismos computarizados que usan las organizaciones para facilitar la comunicación.

Redes formales de grupos pequeños: las redes formales de las organizaciones pueden ser muy complicadas. Por ejemplo, pueden abarcar cientos de personas y media docena o más de niveles jerárquicos. Para simplificar nuestra discusión, condensamos estas redes en tres grupos pequeños comunes de cinco personas cada uno. Estas tres redes son la cadena, la rueda y la red multicanal. Aunque estas tres redes han sido muy simplificadas, nos permiten describir las características peculiares de cada una.

La cadena: Sigue rígidamente la línea formal de mando. Esta red se aproxima a los canales de comunicación que se encuentran en una organización rígida de tres niveles. La rueda funge como el conducto para la comunicación de todo el grupo. Simula la red de comunicación que se encuentra en un equipo con un líder fuerte. La red multicanal permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros.

Rumores: El sistema formal no es la única red de comunicaciones en un grupo u organizaciones, pues también hay una informal llamada rumores. Aunque los rumores sean informales, eso no quiere decir que o sean una fuente importante de información.

Hitt Black Porter :

El contexto organizacional de la comunicación.

Los administradores o participan de manera abstracta en la comunicación. En vez de ello, lo hacen dentro de un contexto organizacional. La estructura y los procesos de las organizaciones influyen significativamente en la naturaleza y eficacia de la comunicación que ocurre dentro de ellas y entre ellas. Las organizaciones, ya sean negocios, hospitales o instituciones gubernamentales, tienen un conjunto de características que las definen, las cuales afectan a la comunicación de una forma u otra.

Así, las organizaciones.

Esta compuestas de individuos y grupos

Se orienta a la consecución de metas

Tienen funciones diferenciadas

Tienen coordinación intencional

Son continuas en el tiempo.

Direcciones de la comunicación dentro de las organizaciones.

Puesto que las organizaciones de cualquier grado de complejidad tienen tanto funciones diferenciadas como más de un nivel de puestos de mayor o menor responsabilidad, las direcciones de la comunicación dentro de ellas se clasifica de acuerdo con el nivel en que ocurre.

Comunicación descendente: Se envía de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores; por ejemplo desde los altos ejecutivos de la empresa a hasta sus empleados, o de los superiores a los subalternos.

Comunicación ascendente: Se envía de los niveles inferiores de la organización hacia los niveles superiores; por ejemplo, desde los empleados hasta sus supervisores, o de un gerente a su jefe.

Comunicación horizontal: Se envía básicamente a través de niveles equivalentes dentro de una organización; por ejemplo, desde un ayudante de oficina hasta el otro, del gerente del producto A al gerente del producto B, o del departamento de mercadotecnia al ingeniería de diseño.

El contenido de la comunicación dentro de las organizaciones por lo general varía de acuerdo con la dirección de la actividad de comunicación, es común que la comunicación descendente tenga que ver con asuntos como metas, objetivos, instrucciones, decisiones y retroalimentación. Por lo común la comunicación ascendente se centra en información, sugerencias, preguntas, problemas y solicitudes de aclaración. La comunicación horizontal se orienta hacia el intercambio de información –tanto formal como informal-para auxiliar a la coordinación y la solución de problemas conjunta.

En tanto que la cuestión de la comunicación en una dirección específica suele ser muy parecida en la mayoría de las organizaciones de tamaño mediano a grande, la cultura de cada una (o del país e que resida) influye en el proceso. Por ejemplo, en una organización en la que se haga énfasis en la autoridad y en la jerarquía, la comunicación ascendente sería más formal que en otra que en otra con una cultura más igualitaria. En resumen, la comunicación organizacional fluye hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral. La dirección de la comunicación tiene un efecto significativo sobre el tipo de comunicación que ocurrirá. Además, sin embargo, la cultura de la organización y de la región o el país en el que se localice la organización podría determinar la forma exacta que tendrá la comunicación e incluso la frecuencia de cada dirección de esta.

Canales de comunicación dentro de las organizaciones.

Los canales organizacionales, o rutas de comunicación consiste en dos tipos fundamentales: formal e informal. Ambos tipos resultan esenciales para el funcionamiento de las organizaciones, y ninguno de ellos sustituye al otro.

Los canales formales de comunicación son aquellos autorizados, planeados y regulados por la organización, y que se conectan en forma directa con su estructura oficial. Así, la estructura diseñada por la organización indica las trayectorias normales para la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Los canales formales de comunicación son como caminos marcados en un mapa de carreteras. Especifica a los miembros de organización quien es responsable de las tareas de información y comunicación hacia los niveles por arriba y de bajo de ellos, así como hacia las unidades laterales. Así mismo, los canales formales indican a las personas o los puestos a quien deberían enviarse los mensajes relacionados con el trabajo. Es posible modificar los canales formales, de manera que tienen cierta flexibilidad, pero es poco frecuente que se le ignore.

Los canales informales de comunicación son rutas que la organización no especifica de antemano, sino que se desarrollan a través de actividades interpersonales comunes que la gente realiza en el trabajo. Estos canales podrían existir y cambiar o desaparecer con rapidez, en función de las circunstancias. Sin embargo, también persisten en muchas situaciones de trabajo, en especial en aquellas en que los individuos han trabajado juntos durante cierto tiempo. Si un patrón específico llega a establecerse bien, por lo común recibe el nombre de "red".

Deberían observarse varias características importantes de los canales informales.

En primer lugar, tienden a operar con mayor frecuencia en la dirección lateral que en la vertical, en comparación con los canales formales, ya que no están diseñados por la organización ni por sus funcionarios superiores.

En segundo lugar, no es raro que la información que influye por los canales informales lo haga con rapidez extrema, sobre todo porque los emisores están bastante motivados para transmitir información. Un ejemplo clásico de la rapidez de transmisión de los mensajes a través de los canales informales es el llamado rumor de pasillo. En años recientes, las posibilidades de comunicación a través de internet han propiciado el surgimiento de redes de conversación a gran escala. Algunos investigadores sugieren que tales mecanismos están destinados a influir significativamente sobre el flujo informal de información en las organizaciones.

Una tercera característica es que los canales informales transmiten tanto información relacionada con el trabajo como otra que o tiene que ver con él. El hecho de que los canales sean informales no significa que tan solo circulen por ellos habladurías y otros mensajes que no se relacionen con el trabajo. De hecho, es frecuente que información vital que se relaciona con el trabajo se difunda por ellos. Por su puesto, algunos de los mensajes que viajan por los canales informales podrían contener inexactitudes o ser negativos, por lo que algunos administradores los ven como fuente de problemas. Sin embargo- y es impórtate destacarlos-, pocas organizaciones existirían durante mucho tiempo ¡si tuvieran que depender únicamente de los canales formales para comunicarse!

Patrones de la comunicación organizacional.

Los patrones identificables de comunicación que ocurren con cierta regularidad dentro de las organizaciones y entre estas, ya sea que se utilicen canales formales o informales, por lo general reciben el nombre de redes de comunicación. Dicho de otro modo, las redes de comunicación son sistemas estables de interconexiones. La importancia que tiene las redes de comunicación para los administradores es que brindan fuentes de información significativa y regulares, tanto de tipo formal como informal, que de otra manera llevaría mucho más tiempo obtener, si hubiera que establecer de la nada de los distintos vínculos cada vez que surgiera un asunto o problema nuevos. Así mismo, cuando los administradores forman parte de redes establecidas, es más fácil para ellos influir en las demás personas o grupos participantes. En consecuencia, por ambas razones, los administradores necesitan poner especial atención a cuáles redes pueden y quieren pertenecer, así como a la composición de éstas. No es accidente que el concepto formar redes haya llegado a significar un proceso que tiene el potencial de generar ventajas para un administrador (o cualquier individuo, para el caso), por

tener uno o más conjuntos de individuos o grupos con los cuales interactuar con facilidad y en forma regular, y con quienes comunicarse teniendo una sensación de confidencialidad y confianza.

La comunicación Organizacional tiene varias definiciones pero en sentido general todas versan alrededor del mismo aspecto. Según Herald Goldhaber es "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (2000:6) Andrade de San Miguel por su parte la define "como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio" (2004:8).

Las definiciones anteriores y otras emitidas al respecto por estudiosos del tema, contribuye a que la autora arribe a un concepto de la comunicación organizacional: conjunto de técnicas independientes que facilitan el proceso de comunicación entre sus miembros y el entorno. La comunicación organizacional se divide en interna y externa, la primera dirigida a los integrantes de la organización y la segunda a las relaciones públicas externas.

Las investigaciones en el campo de la comunicación en organizaciones estuvieron dispersas y adscriptas a otros campos de las ciencias sociales hasta 1972, cuando la publicaron del libro Comunicación en la Organización, del norteamericano Charles Redding, marcó el inicio de un nuevo campo de estudio con problemas, objetivos y características particulares.

Su nacimiento está dado por la posibilidad de integración que supone su mirada a la comunicación, al aunar disciplinas y prácticas que hasta el momento de su surgimiento se desarrollaban divididamente, como es el caso de la Publicidad, las Relaciones Públicas o el Marketing, todas ellas mucho más antiguas en su ejercicio y desarrollo conceptual. La comunicación Organizacional tomó desarrollo en los países anglosajones con rapidez, y se adjudicó esta denominación del vocablo inglés **Organizational Communication**.

Luego se extendió también a Europa y en fecha mucho más reciente a América Latina, donde son pocos los países que la estudian y la aplican en la práctica social, entre ellos se encuentran México, Argentina, Brasil y también Cuba, en la cual da sus primeros pasos al extenderse su conocimiento. Se le identifica por algunos autores en España y América Latina como Comunicación Institucional. Ya más vinculado al contexto globalizado contemporáneo se introduce el término de Comunicación Global, en tanto que para algunos teóricos brasileños sus funciones son sinónimos de amplio campo que en su opinión constituyen materia de relaciones públicas como una aproximación conceptual a este término.

Para la autora de referencia la utilidad de la comunicación que a grandes rasgos pueden identificarse como funciones que realizan en la organización se encuentran las siguientes: Función Descriptiva: es aquella que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización. Función Evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, identifica los elementos que influyen en los procesos comunicativos que se producen en la organización; Función de Desarrollo, la que efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, propone además la forma de realizarlo.

En tanto, Van Riel intenta definir los elementos y acciones que conforman los procesos comunicativos en la organización: "La Comunicación Organizacional incluye a las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación de mercado de trabajo, al publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna". Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común" (2007:43). La característica más importante que tienen en común es sin dudas que toda forma de

comunicación organizacional está dirigida ante todo, a los llamados públicos objetivos, es decir a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

El autor finlandés, Alberg afirma que “toda actividad de la comunicación dentro de una organización debe estar integrada para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la organización”. Según este autor la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización “apoyar las operaciones centrales internas y externas” (regular), “definir a la organización y orientación del producto” (persuadir), “informar al público interno y externo” (informar), “socializar a los individuos en la organización” (integrar). Citado en (Trelles; 2000) La autora asume la definición de la doctora Irene Trelles para la investigación objeto de estudio, pues la considera fundamental para lograr un equilibrio en el trabajo que se realiza donde la Comunicación Organizacional “centra su interés en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles; 2000:25)

Algunas teorías en relación a la Comunicación Interna (Redes de Mensajes y Flujos de Comunicación Interna).

El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procuran 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. (Trelles; 2000:43).

Antonio Lacasa afirma que “la comunicación interna se basa en el estudio de los flujos comunicacionales internos de una empresa. Su conocimiento permite comprender la estructura organizativa de la empresa y adecuar las herramientas e instrumentos necesarios propiciados por la direccionalidad. Podemos distinguir tres tipos de comunicación interna: la horizontal, la transversal y la vertical, esta última, a su vez, puede ser descendente o ascendente” (1998:99).

Es necesario hacer énfasis en que la empresa tiene su estructura limitada lo que permite que los flujos de comunicación internos sean más dinámicos, directos y continuos, lo que favorece explotar los recursos comunicacionales internos mucho más intensamente y con niveles de eficacia mayores.

De la calidad de esta comunicación depende que el colectivo laboral de la empresa potencie el trabajo en grupo y el valor de las comunicaciones formales e informales, se mantenga en contacto, desarrolle confianza, brinde ayuda y comparta una visión fortalecida al sentimiento de pertenencia como forma de crear relaciones dentro y fuera de la organización. La buena comunicación permite compartir la información, ya que si bien la información es poder, este poder no tiene sentido si se mantiene oculto. Es así que en el caso particular de Cuba la comunicación interna que se desarrolla en la empresa debe asegurar no sólo la información necesaria del papel que a cada uno corresponde en el proceso de perfeccionamiento empresarial: jefes, trabajadores, organizaciones políticas y de masas, sino también la retroalimentación que permita la evaluación sistemática de los resultados y el ajuste constante del proceso mismo en dependencia de las exigencias de la situación para el logro de sus objetivos. En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales a resolver. “Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma, más aún los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas para ampliar tareas específicas, las cuales eventualmente ayudarán a la organización a moverse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de información interna dirigen el cumplimiento de

las tareas organizativas, dirigidas a las actividades de los miembros de la organización” Kreps, (citado en Trelles; 2000:43).

Al definir algunos de los rasgos más importantes del proceso de comunicación interna es importante aclarar que la comunicación es un proceso transaccional ya que es recíproco al afectar mutuamente ambas partes del orador y el receptor cuando envían y reciben mensajes. Así mismo es un proceso personal debido a todas las diferencias existentes en la percepción individual, por lo que nuestra conducta de comunicación será distinta cuando nos enfrentemos con estímulos procedentes del medio ambiente. Muchos de los problemas de comunicación que presentan las organizaciones están relacionados con las diferencias perceptivas entre los individuos que se comunican. Otros rasgos importantes del proceso comunicativo es que es seriado ya que implica el hecho de una o más personas se envían y reciben mensajes a una o más personas que son reproducidos por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final.

Redes de mensajes (Flujos de comunicación interna)

Las organizaciones están constituidas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representas determinados roles.

El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados redes de comunicación. En el cuadro 1 se puede apreciar cómo se desarrolla ese flujo de mensajes en el interior de la organización:

	Horizontal	Vertical	
		Descendente	Ascendente
Formal	Con los colegas	Con los Subordinados	Con los Jefes
Informal	Con los Amigos	Con los seguidores	Con los Líderes

En tanto que, Gilda Rota y María Luisa Muriel plantean que “una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.), por los que pasa pueden estar constituida tan sólo con dos personas, por unas pocas, o por toda una organización .(Trelles,2000:146). Por su parte Kreps identifica tres tipos de redes de comunicación en una organización: 1. Las redes de sistema total, que trazan el mapa de modelos de comunicación a través del conjunto de la organización; 2. Las redes de grupos, que identifican a los grupos de individuos que comunican más entre ellos que con otros miembros de la organización; 3. Las redes personales. Kreps (Citado por Trelles; 2000:63).

Las redes personales pueden ser de dos tipos: radiales y entrelazadas. En las redes radiales un individuo interactúa con otros miembros de la organización que generalmente, no conectan entre ellos; mientras que en las redes entrelazadas todos los miembros lo hacen.

Al referirnos al propósito de los mensajes hacemos referencias al por qué estos son enviados y recibidos en las organizaciones y a qué funciones específicas sirven. Los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. Varios estudiosos han identificado las funciones primarias de los mensajes en las organizaciones. Katz y Kahn (1966) han descubierto cuatro funciones de la comunicación: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. Redding (1967) ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos. Thayer (1968) presentó cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar. Berlo, según Farade y MacDonald (1971), identifican tres funciones: “producción (realizar un trabajo), innovación (explorar nuevas alternativas de conducta), y mantenimiento (conseguir que el sistema y sus

componentes sigan siendo operados)". Finalmente Greenbaum (1973) sostiene que se dan cuatro funciones claves en la difusión de mensajes: reguladores, innovadores, integradores e informadores / instruidores.

El lenguaje de la comunicación interna.

Cuando se refiere al lenguaje de la comunicación se habla del código que se emplea para comunicarse. Este código o conjunto de signos que transmiten mensajes que, a su vez, producen significados en los receptores, pueden ser calificados de acuerdo con sus características en verbal, o sea, a través de la palabra (cartas, informes, reportes, boletines, etc.); y no verbal, es decir el que no utiliza la palabra sino toda una serie de indicios extraverbales (mobiliarios, decoración, gestos, expresiones, vestuarios, etc.)
Redes formales (Flujo de comunicación formal)

Al fluir los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen a través redes formales. Por regla general estos mensajes fluyen ascendente o descendentemente cuando se emplea el principio de escalar la autoridad o jerarquía y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

Para la doctora María Luisa Muriel y Gilda Rota "las redes formales son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama o gráfica de la institución, que se puede concebir como una descripción diagramática de la estructura formal de la misma". (Citado en Trelles 2000:146). La comunicación formal está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, puede controlarse de forma planificada y dispone de una serie de herramientas para su aplicación. Su sentido se define en contener informaciones relativas a la realización de las tareas y actividades de trabajo.

Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas su coordinación y cumplimiento. "Por ejemplo, los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización; para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización, como por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios.

Todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la organización una información relacionada con las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos organizativos. Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importante para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas". (Trelles; 2000:49).

La comunicación ascendente se produce desde los sistemas inferiores de la empresa hasta los niveles superiores sobre la base de dos posibilidades:

- Respuesta de los empleados a una demanda específica de información por parte de un nivel superior.
- Iniciativa del personal para proponer e informar a los niveles superiores.

La comunicación ascendente supone canalizar formalmente la relación con el personal, estimula transmisión de problemas, sugerencias, opiniones o dificultades. El sentido de este tipo de comunicación es de apoyo no de aprovechamiento por parte de los niveles superiores. Las principales funciones de la comunicación ascendente son: 1. Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia; 2. Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente; 3. Aliviar tensiones al permitir a los miembros del nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores; 4. Estimular la participación y el

compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión en la organización. En contraposición se encuentra la comunicación descendente, la misma se produce desde los niveles superiores de la empresa hacia los niveles inferiores. El personal desarrolla mejor su trabajo cuando sabe exactamente lo que se espera de él, cuáles son sus obligaciones, sus responsabilidades, sus posibilidades y sus privilegios, aunque no necesariamente hasta sus detalles mínimos.

Para Antonio Lucas Marín la comunicación descendente “es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización sigue la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir información en las organizaciones. (Trelles; 2000:51). En tanto que Goldhaber asevera que es la que “implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. (Trelles; 2001:85).

Por su parte Katz Kahn (1966) han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

1. Instrucciones laborales.
2. Exposición razonada de los trabajos.
3. Procedimientos y prácticas.
4. Feedback.
5. Adoctrinamiento de objetivos.

Los directivos de las organizaciones deben cursar instrucciones sobre las políticas y procedimientos de aplicación en la organización.

- Información al personal relacionada con su relación laboral, como salarios, horarios, vacaciones, horas extras, turnos, condiciones y beneficios sociales de su trabajo.
- Información relativa a la labor concreta a realizar, qué debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Información sobre la cultura y filosofía de la empresa que afectan a la actividad, atención, servicio y forma de trabajo.
- Información de la realidad de la empresa, su historia, su actividad, ámbito actual y proyectos de futuro.
- Información acerca de los compromisos sociales y éticos adquiridos por la empresa y de obligado cumplimiento y concienciación.

Las funciones claves de la comunicación descendente son: 1. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; 2. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo; 3. Facilitar un resumen del trabajo realizado; 4. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e interioricen los objetivos de la organización.

Es por eso que en las empresas la comunicación descendente es una herramienta de dirección extremadamente importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas. Generalmente existe una abundante comunicación descendente en las organizaciones empresariales aunque no siempre sea eficaz.

Otra red de comunicación utilizada en las organizaciones es la horizontal, que se establece entre individuos que se encuentran en un mismo nivel jerárquico y su ventaja reside en la posibilidad de resolución de problemas sin la necesidad de acudir a otros niveles. Esto supone una clara mejoría sobre aspectos de producción, funcionalidad y rendimiento.

La comunicación horizontal “consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”. (Citada en Trelles; 2000:85). Tales mensajes están relacionados por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información).

Antonio Lacasa Marín plantea que la “comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía” (Trelles; 2000:51).

La comunicación horizontal debe favorecer y estimular dentro de un mismo nivel:

- La homogeneidad de actividades.
- El fenómeno de los aspectos sociales informales.
- La homogeneidad en la capacitación profesional.

Las funciones que cumple la comunicación que fluye entre los miembros de la organización que ocupan el mismo nivel jerárquico son las de facilitar la coordinación de tareas, permite a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporcionar un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas; solucionar problemas y conflictos de dirección entre colegas y permitir que los colegas se apoyen mutuamente.

Redes informales (flujos de comunicación informal).

Se encuentra dentro de las relaciones interpersonales. Es muy dinámica, espontánea y es de difícil control, ya que es el personal quien la establece fuera de toda rigidez laboral. Su forma la establece un conjunto de costumbres, hábitos, empatías y distintas situaciones dentro de la actividad cotidiana. Los mensajes que no fluyen continúan las líneas escalares o funcionales son clasificados como informales. Muchos estudiosos utilizan el término "grapevine" (enredadera) como sinónimo de este tipo de mensaje. El principal motivo de desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afecta los cambios que se produzcan. (Trelles; 2001:58).

Los canales informales diseminan la información rápidamente, porque transportan con frecuencia mensajes que pueden calificarse de interesantes, actuales y sobresalientes. Los miembros de la organización están motivados más por la curiosidad que por la necesidad, cuando se comunican por medios informales.

Un caso muy habitual es la sustitución a través de los canales informales de las informaciones que la empresa debería dar formalmente. El personal, de esta forma restablece en su necesidad de información la oficialidad de la comunicación formal por la oficiosidad de la información, lo que permite la aparición y difusión de comunicaciones clandestinas o rumores.

El rumor, por tanto consiste en la información escasa e imprecisa, que proviene de fuentes no claramente identificada, que transita a través de los canales informales, proporcionan un conocimiento extendido acerca de temas que inciden en la organización.

A su vez, Gilda Rota y María Luisa Muriel afirman que "los rumores consisten en información viva, en contenido emocional, ambigua y sin pruebas de exactitud, y se propagan en función de la importancia del tema y la ambigüedad de la información que poseen al respecto". (Trelles; 2001:99.)

A diferencia de otras informaciones, el rumor trata acerca de un acontecimiento de actualidad y en su definición este está destinado a convencer, aunque no se encuentre verificado. El rumor surge de la desinformación. Tipos de comunicación en la organización

La autora considera que los mensajes se transmiten empleando las siguientes vías: comunicación cara a cara, asambleas sindicales, murales, matutinas, reunión, despachos diarios, reuniones de coordinación, escrita y vía telefónica.

La política de comunicación de la empresa ciertamente es estática, no avanza como herramienta de gestión para alcanzar los objetivos. Por el contrario la empresa es dinámica en

su política de comunicación que se establece con planes programados y proyectados para la consecución de los objetivos prefijados.

Comunicación reactiva.

Desdichadamente, lo que a menudo se hace pasar por buena comunicación en las empresas es que circulen los informes de las acciones o los eventos de la organización. En este enfoque si no hay eventos o acciones que le resulten cómodos comentar a los dirigentes, no hay comunicación. Este tipo de comunicación por reacción es la que se considera comunicación efectiva en la mayoría de las organizaciones. Dejar que la gente saque sus propias conclusiones, aunque tenga poca información veraz sobre la cual basar esas conclusiones.

En las organizaciones la comunicación reactiva típica es escrita, formal y se trasmite de modo impersonal. Comúnmente el público cree – y por lo general está en lo cierto – que el mensaje ha sido elaborado y revisado con cuidado, para eliminar cualquier rasgo de humanidad. El mensaje a menudo termina como objeto de desprecio y ridículo.

Frecuentemente, el resultado final de la comunicación reactiva es que se dan mensajes contradictorios. Decimos una cosa y hacemos otra. La comunicación interna ideal se caracteriza porque la dirección hace lo que dice. En tanto que en aquella organización donde la dirección “dice mucho” pero “hace poco”, nadie confía ni cree en ella.

Concepción de la comunicación interna

La concepción de la comunicación interna se fundamenta en las políticas de comunicación interna 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 interna. “Con base en estos dos tipos de información, consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr: a) 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, y b) Evaluar las actitudes y opiniones de estos públicos internos busca reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera lo obstaculizan”. (Trelles; 2008:145).

“Para la optimización de la comunicación interna se desarrollan diversos tipos de planes, programas y campañas con sus respectivos objetivos y tácticas que comprenden desde la fijación y notificación de políticas hasta el establecimiento de canales de comunicación y el diseño y difusión de mensajes”. “En nuestro país (...) se asumen acciones de comunicación de manera inmediata carentes en ocasiones de necesarios estudios diagnósticos y tomados como punto de partida aproximaciones intuitivas, preñadas de nuevas intenciones pero carentes de condiciones mínimas para garantizar su éxito. En el contexto del perfeccionamiento empresarial cubano, el tema del estudio y planificación de la comunicación se impone como una necesidad insoslayable”. (Trelles; 2005:179).

La planificación de la comunicación propicia la coordinación de esfuerzos y la optimización de los recursos. 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. Permite conocer cómo se traza cada uno de los objetivos propuestos, o en su defecto qué problemas presentan.

“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 que potencia la participación en la toma de decisiones y la implicación de cada componente del sistema, factor clave en el perfeccionamiento empresarial”. (Trelles, 2000: 180)

Diferentes modelos diagnósticos de comunicación interna:

Un diagnóstico de comunicación interna es un instrumento que posibilita comprobar la forma como fluye la comunicación a través de la estructura de la institución; quién se comunica con quién, por qué motivo, durante cuánto tiempo y a través de qué canales.

El diagnóstico de comunicación realizado por Vanesa Rivera al Centro de Producción Integral en Chile estuvo enfocado a analizar los siguientes aspectos:

1. Política de comunicación existente.
2. Identificación de áreas comunicacionales.
3. Identificación y clasificación de los públicos.

Los estudios diagnósticos arrojan un reflejo de la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel de cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en los que se fundamenta la organización.

Establece una comparación entre los flujos de comunicación existente que serían deseables de acuerdo con las políticas de comunicación internas fijadas, se puede proceder a diseñar planes, programas y campañas cuyo objetivo fundamental será el de optimizar la comunicación interna. Hay varias clases de diagnósticos de comunicación. Las más simples recopilan inventarios de los soportes existentes de comunicación, y conducen a una evaluación de su constancia e impacto. Así mismo, existen otros métodos desde comienzos de los años '70. Estos diagnósticos importan a toda la comunicación organizacional. En cuanto a las técnicas de recolección y análisis de datos a utilizar en este tipo de investigación las más viables son la observación, que ha sido objeto de atención por dos enfoques: el estudio de las obligaciones (proporciona información sobre la cantidad de comunicación; las redes utilizadas y la dirección seguida, evita los prejuicios del observador y evita que se confíe excesivamente en la memoria, pero necesita que se le dedique mucho tiempo ya que genera una gran cantidad de datos que quizás muchos no puedan ser utilizados) y los observadores capacitados que perciben y describen todas aquellas conductas que no son las suyas; las entrevistas y cuestionarios, que brindan información sobre las actitudes, conocimientos y percepciones de una persona; y el análisis de contenido, que es una técnica constante para examinar el contenido y trato dado a los mensajes. El diagnóstico de comunicación es el proceso investigativo para evaluar la eficacia de la comunicación en una organización. De igual forma el mismo es tarea obligada del comunicador que pretenda realizar una gestión exitosa de la comunicación y por ende está indisolublemente ligado a todos los procesos investigativos que se realizan mediante la utilización de métodos y técnicas. Además el diagnóstico en sí mismo es de carácter subjetivo, lo que se debe a que no es directamente producto de la información obtenida sino de su interpretación. Conjuntamente a esto la autora cubana Irene Trelles considera que las ventajas del diagnóstico son:

- Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada.
- Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias.
- Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botella en los procesos comunicativos.
- Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución. (Trelles; 2004: 247)

Igualmente constituye una herramienta que analiza las diferentes variables de la comunicación organizacional además de los enfoques de comunicación, los procesos de comunicación y demás categorías que utilice el comunicador social en la investigación. De igual forma Rivera

plantea que el diagnóstico de comunicación es un “procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa.”

Además, es una “herramienta que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización.” (Rivera; 2007:2). Igualmente la realización del diagnóstico no solo incluye la comunicación interna sino además la externa, por lo que Daniel Prieto considera que es: “ Una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación; acciones destinadas a generar modificaciones en la comunicación que ayuden a producir cambios positivo en el grupo, la comunidad o la institución.” (Prieto; 1999:3)

Al mismo tiempo la autora de la investigación considera que el diagnóstico de comunicación interna posibilita la interpretación de datos de una manera cuantitativa y cualitativa por lo que su resultado debe ser producto de la aplicación de métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas que debe utilizarse mediante la complementariedad metodológica. Además posibilita la planificación exitosa de la comunicación mediante la realización de un plan de comunicación que solucione los problemas detectados y contribuya a fortalecer los procesos comunicativos de la entidad.

Conclusión

La comunicación es un elemento base para que se desarrolle la vida en sociedad e imprescindible para que el hombre logre la adaptación al medio en que vive, por lo que es consustancial al individuo en todas las etapas de su existencia. Reviste mayor relevancia cuando se desarrolla dentro de un contexto de cambio organizacional, donde están implícitos una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar. De modo que es esencial para la integración de las funciones administrativas, establecidas en la planeación, organización y control de los objetivos estratégicos de una institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, María Margarita E Hilda Saladrigas (2002). *Para investigar en comunicación Social*. Ciudad de La Habana: Félix Varela.
- Cardoso, Heriberto (2002). *El problema de la Identidad Corporativa en las auditorias de comunicación*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Colectivo de Autores (2004). *Metodología de Investigación Cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Costa, Joan (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Argentina: Ediciones la cruzja.
- Colectivo de Autores (2004). *Metodología de Investigación Cualitativa*. La Habana: Félix Varela.
- Fernández, Carlos (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Guía de Estudio (2003). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. La Habana.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. Jonson, D.E., (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice may.
- López Viera, Luís (2003) *Comunicación Social, selección de textos*. La Habana. Félix Varela.
- Lucas Marín, Antonio (1997) *La Comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona. Colección Bosch Comunicación.