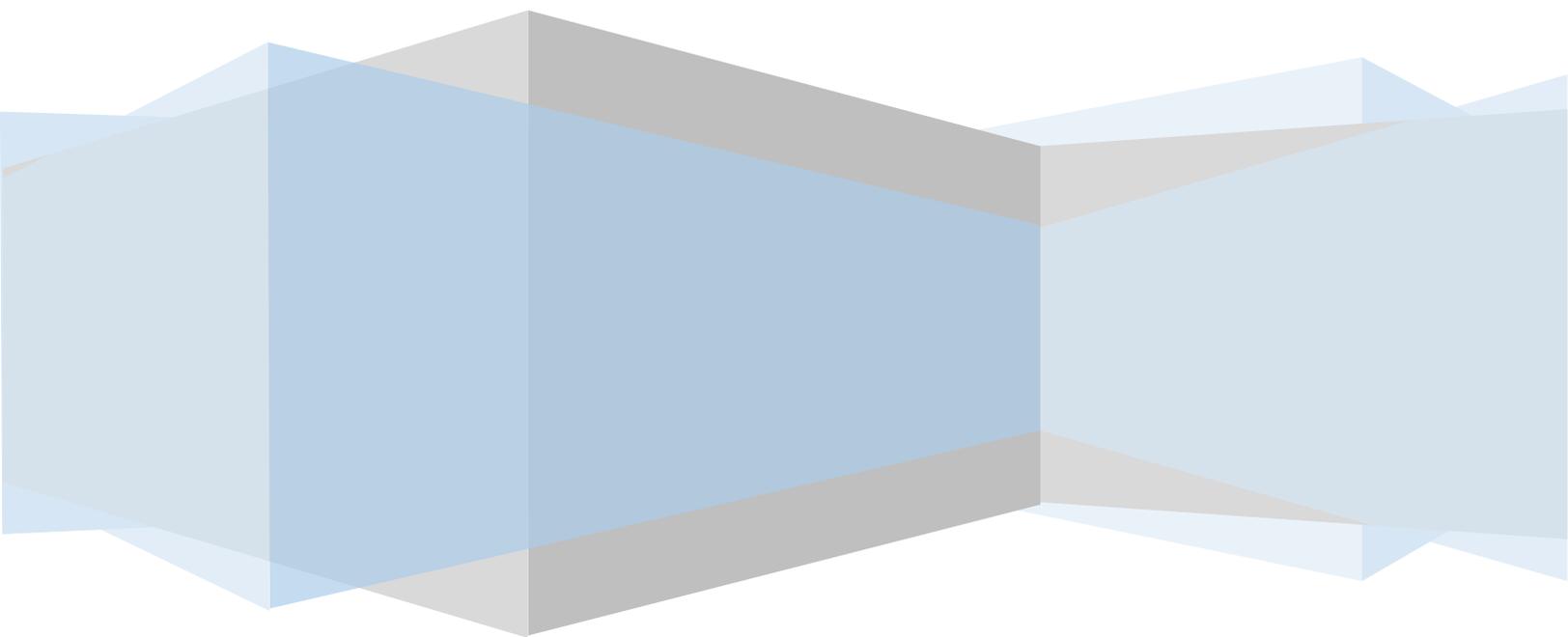


FUNDAMENTOS DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

KEILA YERITZE ROJAS GUTIERREZ



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
DESARROLLO	3
DEFINICIONES.....	3
HISTORIA	4
ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	6
EFECTOS DE LA COMUNICACIÓN	8
PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN.....	8
ESCENARIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	10
EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN	10
LA COMUNICACIÓN ESCRITA, ORAL Y NO VERBAL	11
BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	13
TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	18
COMUNICACIÓN INTERNA	18
COMUNICACIÓN EXTERNA.....	24
DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	26
CONCLUSIÓN	27
AGRADECIMIENTOS.....	28
PROPUESTA DE TESIS	28
BIBLIOGRAFIA.....	29

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esferas de la comunicación organizacional	26
-----------------------------------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un elemento de gran importancia de las relaciones humanas, por naturaleza el ser humano necesita relacionarse con otras personas para satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto se logra a través de los diversos medios de comunicación.

La siguiente lectura, tiene como objetivo mostrar el amplio ámbito de la comunicación organizacional. Aunque tenemos idea de este concepto, es importante adentrarse en este proceso, ya que es a través de este que una persona transmite información, datos, señales a otra persona, en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación organizacional”.

DESARROLLO

DEFINICIONES

“la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre ésta y su medio”. (COLLADO, 2015)

Se entiende como comunicación organizacional al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (GARCÍA, 2016)

HISTORIA

La comunicación organizacional no cuenta con un referente histórico específico, sin embargo, ésta ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas que han hecho de la comunicación empresarial un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído por cuenta propia la globalización y los desafíos de la administración en el siglo XXI.

Algunos autores afirman que la comunicación organizacional inicia en los años 20 con el surgimiento de hechos políticos radicales en los cuales se empezó a gestionar las relaciones públicas, sin embargo, se ha de tener en cuenta que la comunicación organizacional va más allá de una simple gestión corporativa referente al macro-ambiente de las organizaciones. Por el contrario, hay quienes ratifican que la comunicación organizacional tiene origen en Europa bajo el fenómeno de la revolución industrial en la que se empezó a realizar estudios vinculados con el comportamiento organizacional, dado desde la información unidireccional donde la alta gerencia asignaba tareas y los colaboradores atendían a éstas sin controvertir.

Las tendencias que surgieron de la especialización del trabajo y su consecuente organización formal, dio origen a la organización moderna de la administración de Frederick Winslow Taylor, 1914 donde la estructura funcional por departamentos se derivó de los postulados de la organización burocrática, Maxwel en 1919 permitiendo a la comunicación encontrar nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la llamada gerencia, dando origen a lo que conocemos como comunicación descendente .

Posteriormente en Estados Unidos, a partir de la década de los años 20 del siglo XX, la sociología con el apoyo de los métodos cualitativos utilizados por la psicología social, amplió los horizontes del estudio de la comunicación en las empresas. Los aportes realizados por Elton Mayo en 1912 y Efecto Hawthorne 1927 en este escenario, dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas , se abordó la comunicación entre los colaboradores y los jefes, dando origen a la llamada comunicación ascendente .

Durante la década de los años cuarenta Abraham Maslow profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control, la relación motivación-productividad, donde a pesar

de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones, dio aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a la relación comunicación-motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones. Pirámide de Maslow

Otro de los pilares actuales de la comunicación en las organizaciones se desprende de los aportes de Chester Barnard 1935, que a través de sus estudios dimensionales a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros partícipes, identifica que cada miembro tiene por naturaleza la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que hoy denominamos comunicación horizontal .

Posteriormente sus postulados dieron origen a lo que se conoce como Escuela sistémica, que amplió por su parte las fronteras de la comunicación con una mirada hacia los públicos externos de la organización.

En esa nueva concepción de la organización como un sistema, Douglas McGregor 1960, Morin 1977, Elías 2003, Rogers 1976, Agarwala 1976 a través de sus tesis sobre la teoría X y la teoría Y, advirtió sobre los nuevos conflictos internos de la empresa, específicamente entre las necesidades de los empleados y los fines de la organización, aportando al estudio de la comunicación el concepto de clima organizacional, como expresión de la atmósfera comunicativa y de motivación de la empresa.

Veinte años después William Ouchi en 1981 como complemento a los postulados de MacGregor, a través de lo que llamó la teoría Z, da origen a la denominada cultura organizacional, Kreps 1990, donde la comunicación comparte con la sociología y la psicología, la responsabilidad de dar explicación a los componentes vivenciales y del comportamiento de la organización como un todo social. Este todo social, por naturaleza complejo según Scott y Michell (1978), es evidenciado como un sistema que produce tensiones entre sus miembros de acuerdo con los propósitos, el beneficio y control sobre resultados de la organización, que dependen fundamentalmente de las fuerzas del entorno sobre los sistemas y subsistemas de la organización.

Este escenario permite a la comunicación explorar los fenómenos de la comunicación externa de la organización, dando origen a la corriente norteamericana de las relaciones públicas. Gruning 2000, Hunt, 2000. Sin embargo serían Lawrence y Lorsch (1967) quienes ampliaran el espectro del entorno de la organización, con los múltiples cambios coyunturales y ocasionales que se presentaban en el día a día de la empresa, dando paso a la consolidación de la teoría de la contingencia, desmitificando la estructura de la planeación de largo plazo, para imponer la planeación estratégica de corto plazo, (Schulz 1996, Tannenbaum 1997) donde la comunicación encontró un nuevo escenario propio para la resolución de conflictos, para la negociación y la respuesta práctica a las crisis cotidianas del entorno de la organización.

Actualmente son muchas las tendencias que procuran explicar el fenómeno comunicativo en la organización, sin embargo son de vital importancia para la proyección de esta línea de investigación, los aportes que realiza Manuel Castells desde la estructura social de la información y del conocimiento, donde se evidencia la necesidad de estudiar a profundidad los impactos que se generan en la organización con la implantación de las llamadas nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, principalmente en la productividad de la empresa, en el trabajo, en las relaciones humanas y en la conformación de la ciencia de la comunicación que pueda explicar, a partir de sus propios métodos y con sus propias teorías, el fenómeno comunicativo en la organización. (ALEJO, 2011)

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia.

Algunos escritores proponen un modelo de comunicación compuesto de siete elementos básicos: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

Se presenta de manera general lo que significa cada uno de ellos:

- **Emisor o fuente:** una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Es decir, quien o quienes buscan comunicarse con otro u otros, y desde quienes inicia la transmisión de mensajes.
- **Encodificación:** traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.
- **Mensaje:** es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. En otras palabras, es la idea estructurada sobre lo que el emisor quiere que el receptor reciba.
- **Medio o canal:** es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor al receptor.
- **Decodificación:** a diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.
- **Receptor:** es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor. Y quienes responderán a éste de acuerdo a lo adecuado que hayan sido la encodificación, el medio y la decodificación.
- **Retroalimentación:** es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpretó de manera adecuada.

(UDLAP, 2015)

EFFECTOS DE LA COMUNICACIÓN

Cuando comunicamos algo, es porque esperamos una reacción en nuestro receptor. Es decir, deseamos que nuestro mensaje tenga un efecto sobre el otro. “Los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado”.

Los cambios o modificaciones en el receptor dependen no sólo de los códigos y canales, sino también de las habilidades de comunicación que el emisor tenga, del conocimiento del tema y de las actitudes que éste tenga respecto a la otra persona o situación en que se desenvuelve la comunicación y viceversa. Aquí vemos otra muestra del pensamiento sistémico, la visión de que cada elemento depende del otro para que la comunicación sea eficaz y tenga la retroalimentación deseada, que como dijimos son cambios que el emisor busca en el receptor.

Estos cambios pueden ser de tres tipos: (PEREZ, 2012)

- Cambios en los conocimientos
- Cambios en la actitud y opinion
- Cambios en la conducta aparente

PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN

La siguiente metodología busca la mejora del proceso de comunicación en las organizaciones, a través de un análisis de los objetivos y políticas de la organización y la realidad actual. (CONTRERAS, 2016)

1) Análisis- Diagnóstico

- Investigación del público, tanto objetivo como potencial
- Investigación interna, a través de análisis de clima laboral y evaluación del plan de comunicación interna

- Investigación externa, evaluación de la imagen externa de la empresa
- Investigación de la competencia, para conocer qué es lo que nos falta ofrecer, lo que tenemos que cambiar o lo que debemos explotar

2) Comité de comunicación

- Crear un grupo de especialistas en comunicación (el jefe o director de comunicación de la propia empresa, un consultor externo, técnicos, entre otros) que además de evaluar al plan de forma periódica, buscará implementar otras estrategias para mentalizar a la empresa de la necesidad de dicho plan y de la importancia de llevarlo a cabo.

3) Objetivos de comunicación

- Establecer las metas que se quieren conseguir a través del plan

4) Estrategias

- De acuerdo a los resultados obtenidos de cada diagnóstico y de acuerdo a los objetivos propuestos, proponer estrategias que ayuden al logro de los mismos. Lo dicho, estudiando también los puntos fuertes y débiles de cada estrategia, así como sus oportunidades de triunfo y sus amenazas.

5) Establecimiento de acciones concretas

- Conocer lo que se quiere hacer, cómo, cuándo, dónde, porqué, a través de qué, etc. Es decir, estableciendo además de las estrategias, circunstancias, recursos, áreas implicadas y resultados previstos.

6) Calendario y presupuesto

- Fijar fechas para las acciones que se llevarán a cabo, y dar a conocer cuánto costarán.

7) Herramientas de control

- Después de determinado tiempo, implementar mecanismos de evaluación y control de resultados.

ESCENARIOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios. (LOPEZ, 2014)

- Escenario físico. Dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera.
- Escenario social. Este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.
- Escenario institucional. Relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre muchos más.

EFFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser: (NOSNIK, 2016)

- **ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

- **MULTIDIRECCIONAL:** Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

LA COMUNICACIÓN ESCRITA, ORAL Y NO VERBAL

Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización , y es por este motivo que muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas. Un ejemplo claro está en el caso de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, la exposición del expositor; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

Comunicación escrita

La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son (Pérez & Candale, 2010):

- Boletín interno. Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum. Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
- Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
- Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.

- Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se refiere se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no generar una retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele manejarse mucho tiempo para la notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

Comunicación oral

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- Conferencias. Se expone algún tema en particular.
- Juntas y Asambleas. Se discute sobre algún tema en particular.
- Videoconferencias. Nos comunicamos de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de nuestra área.

- Servicio telefónico. Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación se utiliza de muchas maneras en la organización, muchas veces como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo, muchas veces puede no ser así, como le transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad.

Dentro de esta clasificación también se puede considerar los medios visuales de apoyo, los cuales también tienen como objetivo retroalimentar lo que se dice.

Algunos ejemplos de medios visuales son (Pérez & Candale, 2010):

- Murales. En ellos se maneja información motivacional para el empleado, estos se deben colocar en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los empleados.
- Tablón de avisos. En ellos se colocan cuadros, gráficos, etcétera, y tiene por objetivo sensibilizar a los empleados e informarlos acerca de algún aspecto en cuestión.
- Señalización. Mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse. (NUÑEZ, 2012)

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

- Falta o ausencia de planeación
- Supuestos o hechos confusos
- Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica
- Información expresada deficientemente

- Barreras de contexto internacional
- Pérdida de información por retención limitada
- Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma
- Comunicación de forma impersonal
- Desconfianza o temores en la comunicación
- Tiempo insuficiente ante los cambios
- Exceso de información
- Demás barreras en la comunicación

Falta o ausencia de planeación

Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.

Supuestos o hechos confusos

Muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones y por lo cual no se comunican con el resto de la información que se transmite, un ejemplo de esto se presenta cuando un cliente envía un aviso a uno de sus proveedores sobre una visita a las instalaciones de la empresa, el supuesto que se pretende reflejar es el hecho de que el cliente puede dar por entendido que el proveedor organizará su llegada, desde la cuestión de transporte, como en cuanto a hospedaje y además prepara un programa de recibimiento y revisión dentro de sus instalaciones. En cuanto al proveedor, este puede creer y dar por hecho que la visita del cliente a la ciudad puede deberse a cuestiones personales, motivo por el cual, visitará las instalaciones de la organización pero como parte de una actividad de rutina. Es en este ejemplo donde se

comprenden que los supuestos o hechos que no se aclaran entre las partes que intervienen pueden generar confusiones y en ocasiones problemas de mayor tamaño.

Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica

Hablar de distorsión de contexto o semántica del mensaje es hacer referencia a una de las principales barreras en la comunicación. Por poner un ejemplo, se puede considerar el hecho de que la empresa coloque un anuncio en uno de sus puntos de venta que diga “Venta por menos”, esto es una ambigüedad para los que reciben este mensaje, la principal pregunta que se harán es el hecho de

¿Menos en que o de qué? Y se pueden generar un sinnúmero de reacciones en la recepción de esta información. Otro ejemplo que se puede considerar en esta clasificación es la conceptualización de un concepto, dependiendo del mensaje o la situación de cada organización; en el caso de la palabra gobierno, se puede considerar una actividad burócrata y de poca credibilidad, pero para otro sector puede significar apoyo, igualdad o justicia.

Información expresada deficientemente

Otra barrera común en la comunicación se presenta cuando a pesar de que el emisor de la información muestre claramente las ideas y bases de la información, pudo haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información. Lo anterior puede resultar muy costoso para la organización, es por ello que es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje a transmitir.

Barreras de contexto internacional

Cuando el proceso de comunicación tiene como obstáculos la existencia de culturas, lenguaje y normas de acción diferentes y variadas complica más la transmisión de información.

Un ejemplo se presenta al tratar de traducir lemas de empresas o dar a conocer conceptos de trabajo que pueden variar considerablemente de una cultura a otra y en unos casos hasta ser ofensivos sino se maneja adecuadamente.

Pérdida de información por retención limitada

Este percance sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección como es respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.

Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma

No todas las personas están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada, además de que muchas personas tienden a juzgar el contenido de una información precipitadamente muchas veces sin analizar objetivamente la información recibida.

Comunicación de forma impersonal

El uso de medios de comunicación en la empresa puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.

Desconfianza o temores en la comunicación

La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente, cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.

Tiempo insuficiente ante los cambios

En las organizaciones dentro de los múltiples intercambios de información que se presentan, muchas se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos de los colaboradores no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse

a los mismos y esta falta de tiempo puede provocar complicaciones en la comunicación con repercusión en la empresa.

Exceso de información

Cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que el emisor considere importante, también se da el caso donde la sobrecarga de datos puede generar conflictos y errores al tratar de procesar la información. Es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.

Demás barreras en la comunicación

Además de las barreras u obstáculos en la comunicación anteriormente mencionados en este trabajo, se pueden mencionar otras más de las innumerables que se pueden presentar en la organización como son:

- Percepción parcial o selectiva
- Diferencia jerárquica entre emisores y receptores de la información
- Problemas de actitud, concentración o disposición, entre muchas más.

(DÍAZ, 2014)

TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional no es un proceso que sólo se lleve a cabo en el interior de la empresa, sino también fuera de ella, pues el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen con los miembros externos de la misma, pues son las dos partes de quienes depende el verdadero éxito organizacional. Lo que nos lleva a diferenciar entre los tipos de comunicación organizacional existentes. (TESSIE, 2012)

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es: el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

A continuación, se muestran los objetivos, responsabilidades y funciones de la comunicación interna:

- **Responsabilidades:**
 - Establecer objetivos y estrategias comunicativas
 - Establecer prioridades comunicativas
 - Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación
 - Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funcionará el Sistema

- **Objetivos:**

- Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad
- Proyectar una imagen positiva de la empresa
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa
- Consolidar un estilo de dirección
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización

- **Funciones:**

- 1) Investigar, con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiadas
- 2) Orientar, logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicándolo en principio a los mandos altos y gerenciales
- 3) Informar
- 4) Animar y coordinar, es decir, después de conocer lo que sucede en la empresa y con el fin de que la información fluya de mejor manera, debe crearse una red de corresponsales que informen a los empleados. ¿Cómo?, pues tomando los puntos de referencia en la empresa que pueden distribuir y recoger la información de mejor manera que otros. Logrando con todo ello coordinar los flujos de comunicación e integrar a los empleados en esta red que además les brindará sentido de pertenencia a la misma
- 5) Organizar campañas, como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados. Éstas tienen una visión de corto, mediano o largo

plazo, dependiendo de las acciones que quieran realizarse dentro de la empresa

- 6) Formar: Capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, que busca que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de la organización.

REDES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las direcciones que toman los mensajes, son llamadas “redes de comunicación”, cuyo origen puede ser formal o informal.

REDES FORMALES

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral especificadas en el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son formales. Su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

En las redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal. Los mensajes que fluyen de manera descendente o ascendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Es aquella en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados.

La comunicación descendente es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización.

Este tipo de comunicación no debe entenderse exclusivamente como aquella que surge en la gerencia y se dirige a los empleados, sino también la que se origina en los altos mandos y fluye hacia la gerencia, pues “sin ésta última, la primera no tendría ningún sentido”.

Los estudios de comunicación descendente responden a la pregunta ¿hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces

Los mensajes que frecuentemente se transmiten en la comunicación descendente, son:

- 1) Instrucciones laborales, en la que se explica cómo deben realizarse tareas específicas, obteniendo en el futuro un referente del desempeño del empleado
- 2) Exposición razonada de los trabajos, donde se explica el propósito de actividades determinadas y cómo se relacionan con otras y con los objetivos de la organización
- 3) Procedimientos y prácticas, que son los mensajes que buscan familiarizar a los subordinados con las políticas, regulaciones, costumbres, beneficios, etc., de la organización
- 4) Retroalimentación, información dada a los empleados con el fin de comunicar su desempeño laboral
- 5) Adoctrinamiento de objetivos, mensajes diseñados para motivar a los trabajadores dándoles a conocer la misión, visión y demás elementos de la cultura organizacional

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Es la que se da de subordinados a superiores. Son aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias.

La comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente.

Así, ésta puede reducirse a lo que la persona dice de sí misma, su desempeño y sus problemas; acerca de otras personas sus problemas; acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales; y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho.

La comunicación ascendente debe valorarse porque:

- 1) Indica la receptabilidad del medio ambiente para la comunicación descendente
- 2) Facilita la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones
- 3) Proporcionan la retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente
- 4) Anima a la presentación de ideas valiosas .

COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. 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.

Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos. Ya que ciertas actividades que tienen que hacerse en la organización implican la participación de varios trabajadores. Entonces, para lograr las metas y objetivos

propuestos, se requiere cierta convivencia por lo que debe preverse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos.

Los grupos que se crean pueden ser formales, los que se dedican al trabajo, resolución de problemas o toma de decisiones. Estos se dividen en funcionales, es decir, que sus funciones grupales están establecidas por su jerarquía y/o de proyecto, los que se unen por un objetivo en particular y se disuelven al lograrlo. Y también pueden ser informales, creados en base a la amistad o cierto interés en común.

La comunicación horizontal puede darse entre:

- Miembros del mismo grupo,
- Miembros de distintos grupos,
- Miembros de distintos departamentos, y
- Entre la línea y el *staff*. Entiéndase al segundo como grupos de asesores especialistas externos a la organización: *outsourcing* y consultorías.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo.

REDES INFORMALES

Los mensajes que circulan a través de las líneas funcionales de la organización, a las que llamamos: redes formales, ahora es el turno a las que operan de manera contraria, es decir, las que NO fluyen siguiendo los canales formales de comunicación. (ZAYAS, 2016)

La comunicación informal es:

- El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.
- La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente.

- La que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área.

Es la comunicación que no está establecida, pero que aún así se lleva a cabo. Pues básicamente se compone de las conversaciones que tienen los empleados sobre algún tema, sea o no relacionado con el trabajo. Esta red surge en la mayoría de los casos por la necesidad de socializar de las personas, de establecer contactos dentro y fuera de nuestro equipo de trabajo, así como en otros departamentos. Además, también lo hacen porque tienen algún interés personal o emocional en una situación o porque les llega información reciente que “deben diseminar”.

Las redes informales regularmente transmiten noticias y comentarios. Pero también, en muchas ocasiones, arrastra el rumor.

El **rumor** es conocido como la parte que daña esta red de comunicación, pues “en general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original” . Entre sus causas encontramos: el interés que se tiene por una situación, la ambigüedad, lo confuso, la falta de información oficial alrededor de la situación.

Aún cuando puede ser peligrosa para la empresa, la comunicación informal cuenta también con características que la benefician:

- Brinda retroalimentación sobre el desempeño
- Traduce órdenes formales a un lenguaje más accesible
- Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia
- Es más rápida y flexible

COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa.

Este tipo de comunicación es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

RELACIONES PÚBLICAS

Las relaciones publicas son un medio de comunicación de la mercadotecnia tan importante como la publicidad. Su fin es crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general. Además su labor es permanecer en constante comunicación con el público, creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa.

Las Relaciones Públicas son las encargadas de romper las barreras en el entorno de las empresas, pues refuerzan el prestigio de los servicios y productos, además de que se encargan de lidiar con las relaciones de su espacio: clientes, sociedad en general, clientes potenciales, etc.

Estas relaciones deben ser:

- **Humanas**, pues requieren un contacto directo, personalizado y periódico.
- **Cordiales**, consecuencia de la periodicidad y la interdependencia entre ambos.
- **Profesionales**, pues ellos saben lo que tienen que hacer y el departamento de comunicación también.
- **Permanentes**, en otras palabras, constantes y no sólo cuando nos interesa o nos conviene.

PUBLICIDAD

La publicidad es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo.

Las personas y las organizaciones usan la publicidad para la promoción de servicios, mercancías, ideas, temas y hasta personas.

La desventaja de la publicidad es que su costo por persona a la que llega puede ser bajo, contrario a lo que se invierte en ella. Así, frecuentemente la publicidad no brinda una retroalimentación rápida. Es difícil medir sus resultados. Además en comparación con las ventas personales, la publicidad no tiene un efecto persuasivo tan grande sobre los consumidores.

DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Existen 3 dimensiones que debe contemplar de manera integral la Comunicación Organizacional si en realidad desea ser una facilitadora para la toma de decisiones estratégicas, el fortalecimiento de la identidad corporativa y la vivencia plena de la cultura organizacional por cada uno de sus miembros.

Son ellas, la esfera informativa, la esfera afectiva-colaborativa y la esfera estratégica. Las dos primeras tienen su eje en la Comunicación Interna y la tercera se proyecta tanto dentro como fuera de la organización. Veamos entonces las particularidades de cada una de ellas:



Figura 1: Esferas de la comunicación organizacional

1. Esfera Informativa: el principal objetivo de la Comunicación Interna en esta primera esfera, es compartir con todos los miembros y niveles de una organización, los contenidos y noticias que se refieren al día a día del negocio y de cada una de sus áreas o procesos, así como a la información relacionada con valores y políticas, normatividad para la convivencia y el trabajo, y en general, los hechos de carácter regulatorio, operativo, administrativo y de gestión de toda la organización.
2. Esfera afectiva-colaborativa: en esta esfera, el propósito de la Comunicación Interna es ser facilitadora de la construcción de bienestar y desarrollo para los miembros de la organización y promotora del liderazgo, la sinergia, la creatividad, el trabajo en equipo y el permanente crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores de la empresa o institución. En esta esfera, Comunicación trabaja en estrecha colaboración con Gestión Humana, Capacitación y Desarrollo, bajo las directrices de la máxima cabeza de la organización.
3. Esfera estratégica: en esta esfera la Comunicación es una verdadera aliada de la organización para fortalecer las bases de su cultura corporativa y de los atributos de la marca, incorporar al equipo humano a la estrategia global del negocio, promover su participación, facilitar la innovación y salvaguardar la imagen y reputación de la misma, todo con miras a la consecución de los objetivos trazados y en un claro marco ético, de ejercicio socialmente responsable.

CONCLUSIÓN

La comunicación organizacional es primordial para la integración de funciones administrativas, un ejemplo de esto es cuando las metas y objetivos generales son transmitidos por la alta gerencia a los niveles inferiores.

Existen algunas características como el liderazgo eficaz, la creación de un ambiente orientando a la motivación, el clima laboral que dependen de la buena o mala comunicación entre colaboradores de una organización.

La importancia de la comunicación organizacional yace en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y es un proceso que continuamente involucra a todos los empleados. Esta es la razón por la que para los administradores debe ser fundamental una comunicación eficaz, en las organizaciones también porque funciones como planificación, organización y control sólo se ejecutan mediante la comunicación organizacional. (FLORES, 2012)

AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a misma.

A mi “alma mater” el Instituto Tecnológico de Orizaba por su esmero en la formación de profesionistas de calidad, a mi Profesor M.A.E Fernando Aguirre y Hernández por su dedicación, esmero y compromiso al compartir sus conocimientos.

¡A Dios por la vida y por la ciencia!

PROPUESTA DE TESIS

DISEÑO DE UNA METODOLOGIA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS

Objetivo: brindar a los administradores una estructura para analizar el clima organizacional en las empresas.

BIBLIOGRAFIA

- ALEJO, J. A. (2011). *EUMED*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccs/13/taab.htm>
- COLLADO, F. (2015). *UNAD*. Obtenido de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_comunicacin_organizacional_concepto_y_funciones.html
- CONTRERAS, H. (2016). *PORTAL DE RELACIONES PUBLICAS*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- DÍAZ, M. (2014). *MONOGRAFIAS*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos86/la-comunicacion-organizacional/la-comunicacion-organizacional.shtml>
- FLORES, M. T. (2012). *J TORRES CONSULTORES*. Obtenido de <https://jtorresconsultores.wordpress.com/category/uncategorized/page/2/>
- GARCÍA, M. (2016). *BLOGSPOT*. Obtenido de <http://miralbag.blogspot.mx/2012/03/comunicacion-organizacional-concepto-e.html>
- LOPEZ, A. I. (2014). *ACADEMIA*. Obtenido de http://www.academia.edu/7207809/UNIDAD_2_COMUNICACION_ORGANIZACIONAL
- NOSNIK. (2016). *MI ESPACIO*. Obtenido de http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.Vx5RSzDhDIV
- NUÑEZ, K. I. (2012). *GRANDES PYMES*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>
- PEREZ, A. (2012). *EUMED*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccs/20/cbfp.html>
- TESSIE. (2012). *SLIDESHARE*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/TessieAlejo/qu-es-la-comunicacin-organizacional>
- UDLAP. (2015). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Obtenido de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf
- ZAYAS, M. D. (2016). *MONOGRAFIAS*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos69/comunicacion-organizacional-ejemlos-empresas/comunicacion-organizacional-ejemlos-empresas2.shtml>