



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

# FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Alumno: Teresa Román López

---

# **Comunicación organizacional**

Teresa Román López  
Alumno maestría en Ingeniería Administrativa  
Instituto Tecnológico de Orizaba

Orizaba, Veracruz 03 de noviembre de 2016

---

## **Tabla de contenido**

Introducción _____	3
¿Qué es la comunicación y cuáles son sus características? _____	4
Relación comunicación - tecnologías de información _____	8
Retos de la comunicación interna en las empresas _____	9
Poseer información no es comunicación _____	11
Afectación del “ruido” en las organizaciones _____	12
Conclusión _____	13
Referencias _____	14
Agradecimientos _____	15

---

## **Introducción**

La globalización, la expansión y constantes cambios de los mercados, el logro de la diferenciación y la competitividad, son tan sólo algunos de los grandes retos a los que hoy se enfrentan las organizaciones; y por ello, la visión empresarial ya no se sustenta únicamente en la economía, la producción y la administración que marcaron el accionar de las organizaciones en el pasado. En definitiva, aspectos como la cultura, la comunicación, la información y el conocimiento, representan nuevos ejes para la dinámica integral de las empresas.

Ante lo anterior, debe resaltarse que la comunicación es vital en el ámbito empresarial, donde se puede observar hoy por hoy, que las organizaciones de éxito son aquellas que le brindan verdadera importancia a la comunicación y a la información, ya que han comprendido que dichos factores contribuyen en gran medida a mejorar la cultura y clima laborales.

Desde esta perspectiva la comunicación constituye una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con su entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, y el uso y apropiación tecnológica requerida. (Valle, 2003)

Asimismo, la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se presentan entre los miembros de la organización y entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla de manera eficaz y eficiente con los objetivos que ha establecido. Pues en esta época de modernidad el tiempo juega un papel muy importante, demandándose velocidad en los procesos de respuesta de la empresa, por lo que una buena planeación de la comunicación interna, representa una estrategia importante para crear ambientes de confianza y apertura mediante el flujo informativo en todos los niveles y áreas que conforman la organización.

---

## ¿Qué es la comunicación y cuáles son sus características?

Como ya se ha mencionado, la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, pues es una herramienta y elemento clave para el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos, que establecen patrones típicos de comportamiento en función de variables sociales, gracias a que la comunicación es un mecanismo por el cual los seres humanos construyen vínculos que tienen como fin la transmisión de emociones, ideas y sentimientos, entre otros, y que dan acceso a la constitución de relaciones y grupos.

Así, para la comprensión y construcción de relaciones entre las personas, se requiere de la comunicación que actúa como agente integrador, acercando a los miembros de un grupo a partir de la transmisión y retroalimentación de experiencias. Por ello, la comunicación sólo tiene sentido cuando logra transmitir ideas, sentimientos o necesidades que sean claramente descifradas y analizadas por otros, como base de la interacción humana.

En general, la interacción entre los miembros de un grupo, que es basada en una comunicación eficaz, facilita las adaptaciones a los entornos complejos de las organizaciones mediante procesos de aprendizaje y comunicación organizacional. Y al proceso de aprendizaje y comunicación, se debe agregar los contenidos sociales y culturales que son elementos fundamentales para cualquier tipo de organización, pues la construcción de valores e identificación entre las personas miembros de un grupo de trabajo son el punto de partida para la consecución de metas. No obstante, en los grupos humanos organizados para el trabajo, es de vital importancia generar lineamientos básicos para la comunicación de los miembros de un colectivo. (Zúñiga, 2010)

Dentro de este marco cabe destacar que, para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser:

Abierta: Tiene como objetivo dirigirse 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 la formalidad e informalidad.

Multidireccional: Debe manejarse la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, horizontal y transversal, e interna y externa a la organización.

Instrumentada: Es decir, se utilizan herramientas, soportes, dispositivos y demás recursos tecnológicos para fomentar la comunicación efectiva en tiempo y forma. (Torrijos, 2009)

### ***Comunicación organizacional interna y externa***

Si se considera el papel de la comunicación en la empresa, como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debe implementarse una posición renovada por parte de la organización, pues es un error asumir que el mejoramiento de la comunicación interna y externa es una filosofía o herramienta exclusiva de las grandes empresas.



**Figura 1.** Comunicación Organizacional interna y externa (Jirón, 2014)

No obstante, el estudio de la comunicación organizacional surge de la necesidad que en las últimas décadas han presentado las empresas por encausar mejoras en las habilidades de

---

comunicación de quienes intervienen en sus procesos; y en ello radica que este tema sea uno de los grandes retos profesionales de nuestra época, pues aún son muy pocas las organizaciones que desarrollan adecuadas políticas de comunicación interna que contribuyen a implantar verdaderas modificaciones en la cultura corporativa.

En este tenor, las organizaciones que realmente desean ser competitivas y buscan enfrentarse con éxito a los cambios abruptos y constantes del mercado, deben saber motivar a su equipo y talento humano, retener a los mejores colaboradores e inculcar una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y comprometidos con la organización. Situaciones en las que precisamente la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a dichas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los colaboradores hacia la compañía. (EPU, 2014)

Según (Katz & Khan, 1986), los procesos de comunicación desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintos componentes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema; permitiendo que la acción coordinada y el trabajo en equipo, contribuyan al logro de objetivos estratégicos, puesto que la comunicación es, además, un instrumento de cambio. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de nuevos valores y pautas de gestión que acompañen el desarrollo organizacional.

Todo lo anterior, contribuye a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad de productos y servicios ofrecidos por la organización, así como al incremento de la productividad. En tanto, debe recordarse que dada la competitividad del entorno, la organización hoy no sólo compite sobre la calidad de los servicios o productos que ofrece, sino también en la calidad de vida laboral que otorga a sus activos humanos. Así, en la búsqueda de la sostenibilidad, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la implementación adecuada de estrategias que proporcionen una óptima eficacia y eficiencia en los procesos organizacionales. (Puyal, 2001)

---

Por otra parte, la comunicación externa de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivo de la compañía, así como a proyectar una imagen favorable de la organización o promover los productos y servicios que ofrece.

Para la organización es fundamental mantener un doble flujo de comunicación, es decir, recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto social, político y económico en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia, sus lineamientos; y proyectar sobre el ámbito social una imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social. (Morales, 2009)

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna, pues entre ellas debe existir una alta integración. No obstante, aunque la comunicación externa queda regularmente vinculada a departamentos tales como relaciones públicas, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc., todos los miembros de la organización realizan funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización, ya que, cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, es decir, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia el exterior. Por tanto, la imagen que transmite la organización a la sociedad condiciona la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus colaboradores. Por consiguiente, los dos sistemas de comunicación deben ser gestionados de una manera coordinada, sin embargo, en la práctica, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. (Morales, 2009)

---

## **Relación comunicación - tecnologías de información**

Es claro que los procesos de comunicación son cada vez más influenciados por las TIC's<sup>1</sup>, pues ofrecen múltiples posibilidades de acceso a la información, pero principalmente, brindan a los individuos la oportunidad de superar su condición de receptores de información para convertirse en productores de contenidos y en creadores culturales.

La convergencia propiciada por la llamada revolución digital, constituye un conjunto de tecnologías cuyas aplicaciones abren un amplio abanico de posibilidades a la comunicación humana, pues la aproximación entre la tecnología y los medios de comunicación de masas, establece un nuevo modelo económico, productivo y social que supone la aparición de industrias, perfiles profesionales y modelos económicos hasta hace poco tiempo desconocidos. Por tanto, el valor de la digitalización, no sólo reside en un contexto de reorganización integral de productos y contenidos, sino de las formas de trabajo y de la propia estructura empresarial. (Jódar, 2009)

El uso y apropiación de las nuevas tecnologías de información y comunicación han constituido verdaderas herramientas para la competitividad, de allí que uno de los retos en la organización sea el máximo aprovechamiento de las nuevas tecnologías aplicadas a la mejora de la comunicación interna y externa y la generación de conocimiento, pues cuando falla la comunicación organizacional, esto se ve reflejado en los niveles de productividad.

Es así que hoy día, en nuestro mundo globalizado y volátil, han cobrado gran relevancia los intangibles organizacionales como la marca, la calidad, el control y cuidado ambiental, el trabajo en equipo, las relaciones, la identidad, la innovación, la creatividad y la inteligencia en los negocios. Por ello, no es extraño que una pequeña o mediana empresa se muestre a su público a través de internet o sensibilice a sus colaboradores para producir en equipo mediante tecnologías informáticas. (Valle, 2003)

---

<sup>1</sup> Tecnologías de Información y Comunicación

---

## **Retos de la comunicación interna en las empresas**

Es preciso tener en cuenta que toda comunicación dentro de la organización, se realiza en el marco de los vínculos humanos y que éstos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan sus tareas, y a través de cómo se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Ante lo anterior, se construye una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización, dotándola de formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción, que guían la toma de decisiones, la manera en que se realizan sus actividades y especialmente las formas de comunicación.

Es así que, comprender la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, permite crecer y desarrollarse a los grupos y organizaciones que tienen la firme convicción de superar las adversidades. Para ello, resulta necesario contar con algunos instrumentos que posibiliten la viabilidad de propuestas, organicen proyecciones y potencien capacidades para lograr mayor efectividad e impacto en las acciones cotidianas. Se trata de fortalecer el desarrollo de políticas de comunicación en las organizaciones, y ejecutarlas. (Favaro, s.f.)

De manera individual, es necesario comenzar a reconocer conscientemente las formas de comunicación en las que participamos cotidianamente de manera natural y espontánea: las actitudes, acciones, estructuras y todo cuanto hacemos y dejamos de hacer comunican qué pensamos, qué queremos, y en definitiva, quiénes somos. Por otra parte, a nivel organizacional, la comunicación implica un cambio de fondo más que de forma, un cambio que trasciende incluso a la misma organización, pues gran número de las empresas actualmente existentes, aun no disponen de modelos administrativos de vanguardia, ya que como podemos observar, su cultura empresarial se sustenta en el control, la autoridad y la producción, y no en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información. (Valle, 2003)

---

Ante dicho panorama, la comunicación debe ser objeto de gestión para desarrollar a la organización por medio del trabajo conjunto, y para garantizar la participación equitativa en la toma de decisiones, a través de un modelo más abierto e interactivo, y por medio de herramientas y aplicaciones que permitan la conectividad con los diferentes públicos de interés o audiencias de la organización. Esto implica ante todo, una serie de retos que modifiquen las prácticas culturales obsoletas a nivel organizacional (Osorio, 2012):

Dinamizar: Comunicar dentro de las organizaciones es el primer desafío al que se enfrentan las organizaciones; para lo cual, es importante definir y visibilizar los atributos de la compañía; es decir, mostrar lo que la caracteriza y diferencia de la competencia, logrando generar credibilidad y confianza; siendo este último, uno de los valores intangibles más deseados por las grandes compañías.

Diversificar: Es de gran importancia conocer cuáles son las plataformas idóneas para lograr los objetivos de la comunicación, los cuales deben estar alineados a los del negocio.

Diferenciar: Los elementos diferenciadores son los que marcan la pauta y la dirección de la compañía. Esto es sin duda una oportunidad para exponer el potencial de la organización, sus fortalezas, sus prácticas de responsabilidad social, sus procesos, avances tecnológicos, y sobre todo, su talento humano.

A este respecto, el dinámico mundo de las empresas es un reto que implica una visión innovadora, pues la comunicación interna que históricamente transmitía de forma vertical la información y estaba ligada al área de recursos humanos, hoy se ha independizado y ha evolucionado, es decir, el objetivo de la comunicación ya no es sólo informar, sino también, comprometer, motivar y alinear estratégicamente a todos los miembros de la empresa, labor que se convierte aún más desafiante si se considera que las necesidades e inquietudes de los colaboradores se han modificado, por lo que en este proceso la tecnología es clave. (AméricaEconomía.com, 2016)

---

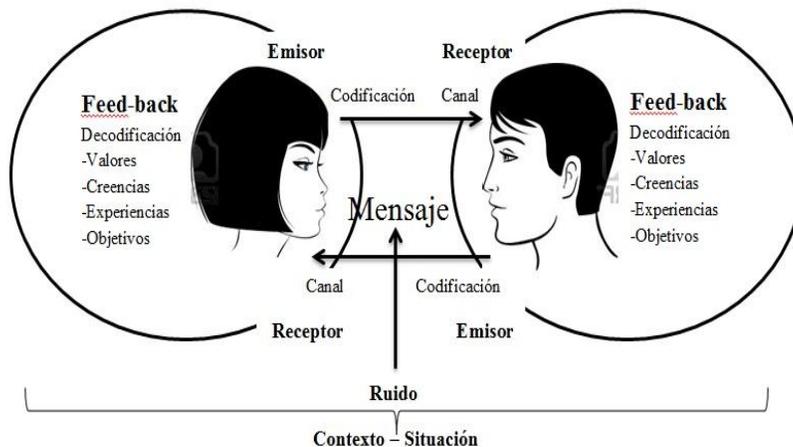
## Poseer información no es comunicación

La información es sólo una parte del proceso circular en el que el emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que, sin embargo, por sí misma no produce comunicación. Como expresa (Favaro, s.f.), la información, la expresión comunicativa y la comprensión, son tres elementos del fenómeno comunicativo; y por consiguiente, para que se desarrolle este proceso, la información ha de ser expresada y comprendida.

Al respecto, la información es parte importante de la comunicación, pero se diferencia de ésta última, en que no requiere respuesta más allá de manifestar su recibo. Así, en las empresas modernas, se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; no obstante, en muchas otras organizaciones se sigue cometiendo el error de confundir la comunicación con información.

Por ello es importante destacar que la acción de informar sólo se limita a eso: informar sin obtener nada a cambio; sin embargo, la acción de comunicar implica transmitir información al seno del grupo y difundir la palabra dando lugar a la retroalimentación, es decir, que se espera una respuesta oral o física del receptor al recibir dicha información, logrando efectuar el proceso de la comunicación.

En definitiva, la información es inherente a las organizaciones, pues son al fin y al cabo un conjunto de personas que interaccionan intercambiando precisamente información. Sin embargo, debe propiciarse un correcto sistema de comunicación, en el que la información fluya sin ningún obstáculo. (Favaro, s.f.)



**Figura 2.** Procesos de comunicación (Quevedo, 2015)

---

## **Afectación del “ruido” en las organizaciones**

Al intervenir en un proceso de comunicación hay que tener en cuenta aquellos factores que interfieren, distorsionan o decididamente impiden su curso. En este sentido, a cualquier interferencia que pueda producirse se le denomina “ruido”.

El ruido o rumor es por tanto un medio de comunicación informal, un mensaje que corre a través de los pasillos o áreas de una organización, circulando información no verificada; lo cual puede generar confusiones. En todos los casos, prever la minimización de los ruidos o utilizarlos en beneficio, es tarea de las organizaciones. (Favaro, s.f.)

Una de las principales causas de la producción de ruido en la comunicación es la que se origina por el desconocimiento o conocimiento parcial de las personas interlocutoras. Por ejemplo, las diversas culturas, costumbres, condiciones y experiencias de vida modifican sustancialmente la percepción y la participación en la comunicación.

Asimismo, el ruido perturba e interfiere en la comunicación, pues si la organización emite un mensaje confuso, interna o externamente se crea un rumor como causa de la interferencia de la mala emisión del mensaje. Por ejemplo, uno de los casos en los que se puede producir este ruido es cuando los directivos usan un lenguaje muy complejo al transmitir la información, lo cual conlleva a una mala comunicación, provocando que el efecto real del mensaje no coincida con el efecto deseado.

Otro aspecto negativo del ruido o el rumor son las rivalidades que puede causar y el ambiente tenso que crea entre los colaboradores o directivos, ya que se genera indisposición y por ende, produce un desmejoramiento en el rendimiento laboral.

Finalmente, el ruido o rumor puede conseguir dañar por completo la imagen de una organización, si este logra trascender en el ambiente exterior, provocando incertidumbre y afectando los procesos y la estabilidad laboral.

---

Ante estos aspectos, las organizaciones deben ejecutar un adecuado sistema de comunicación que abarque todos los niveles de la empresa y todos los tipos de comunicación formal e informal; con el propósito de posibilitar el entendimiento y generar un clima organizacional equilibrado y armónico, reduciendo la incertidumbre. (Hernández & Hernández, 2013)

## **Conclusión**

La comunicación organizacional es un referente de la modernización gerencial, que permite a la organización evolucionar de la era industrial a la era de la información y el conocimiento; pues la aplicación de correctos sistemas de comunicación, realiza aportes significativos para adecuar a las empresas a los nuevos requerimientos y necesidades de los mercados internos y externos.

Hoy por hoy se debe comprender que más que controlar autoritariamente, se debe procurar la comunicación y el diálogo, es decir, reconocer al otro para que en conjunto se promueva el bienestar organizacional. Así, desde el punto de vista de la competitividad, si bien es un importante referente el tiempo de existencia de una organización, hoy lo que cuenta con mayor relevancia es su capacidad para renovarse y adaptarse a las necesidades y expectativas de sus públicos y colaboradores.

Para ello, la implantación de apropiadas plataformas y procesos de comunicación organizacional, así como el logro de una adecuada cultura de gestión, son claves para el correcto desarrollo de las organizaciones.

---

## Referencias

1. AméricaEconomía.com. (20 de Enero de 2016). *Mba & Educación Ejecutiva*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/los-retos-de-la-comunicacion-interna>
2. EPU. (14 de Febrero de 2014). *Extensión y proyección universitaria*. Obtenido de <http://www.epu.edu.pe/noticias/538-acu-les-son-los-6-pilares-de-la-comunicacion-interna>
3. Favaro, D. (s.f.). *Creas.org*. Obtenido de <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>
4. Hernández, L. M., & Hernández, C. (08 de Abril de 2013). *Comunicación interna*. Obtenido de <http://comunicacioninternaunisabana.blogspot.mx/2013/04/ruido-o-rumor-como-afectan-las.html>
5. Jirón, S. (2014). *SlidePlayer.es*. Obtenido de <http://slideplayer.es/slide/1129443/>
6. Jódar, J. Á. (2009). La era digital: Nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*, 1 - 11.
7. Katz, D., & Khan, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México, D.F.: Trillas.
8. Morales, A. I. (27 de Septiembre de 2009). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de <http://anamoralesrosas.blogspot.mx/2009/09/comunicacion-externa-y-sus-funciones.html>
9. Osorio, D. (20 de Febrero de 2012). *Sistemas para la gestión de la información y las comunicaciones estratégicas*. Obtenido de <https://sisgecom.com/2012/02/20/cuales-son-los-retos-para-las-organizaciones-2-0-vistos-desde-la-comunicacion-organizacional/>
10. Puyal, E. (2001). *Sociología*. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/Leccion/comui/100.HTM>
11. Quevedo, J. (23 de Agosto de 2015). *Comunicación Humana*. Obtenido de <http://electronica1202-comunicacionhumana.blogspot.mx/2015/08/definicion-de-comunicacion.html>
12. Torrijos, B. (2009). *Infosol*. Obtenido de [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.WB1M1tLhDMx](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.WB1M1tLhDMx)

- 
13. Valle, M. (2003). *Razón y Palabra*. Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
  14. Zúñiga, E. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. *Educación*, vol. 34, 73 - 81.

### **Tabla de Figuras**

Figura 1. Comunicación Organizacional interna y externa .....	5
Figura 2. Procesos de comunicación .....	11

### **Agradecimientos**

Especial agradecimiento al profesor investigador Fernando Aguirre y Hernández, catedrático de la maestría en ingeniería administrativa adjunta al Instituto Tecnológico de Orizaba, por el aporte técnico para la construcción del presente artículo y su dirección en el proceso de aprendizaje del pensamiento sistémico. De igual manera, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México, por el apoyo financiero para la realización de estudios de posgrado.