Capítulo 3
Marco teórico

En este capítulo, se abordará la importancia de la comunicación y en especial, se hará hincapié en la comunicación organizacional, sus alcances y ventajas, lo cual servirá para apoyar la propuesta del presente trabajo.

3.1 La Comunicación

La comunicación es un eco resonante y vínculo poderoso que nos entrelaza y nos une a la sociedad y sus entornos, no deja de ser un proceso continuo de aprendizaje, inseparable del cambio con el que se transforma, a la vez que a menudo lo dirige.

La comunicación enseña que somos hijos de sus percepciones y medios, que el futuro puede ser más importante que el pasado, enseña también, como producto y reflejo de cada cultura, que es una fuerza activadora de las aproximaciones humanas y del esfuerzo intelectivo, es decir, la comunicación es algo que hace la gente.

El hombre siempre ha tenido la necesidad de vivir en sociedad, en comunidad, el que adopte ésta forma de vida implica que debe darse a entender con los demás, empleando sistemas complicados o simples que constituyen la comunicación.

Por tanto, todo aquello a lo que la gente logra dar un significado, lo usa como comunicación, “El hombre pasa una gran parte de su vida emitiendo mensajes, esto es tan exagerado en nuestro siglo, que para algunos investigadores nos encontramos en el siglo de la comunicación” (Acalá, 1981, p. 34).

El término comunicación es utilizado hoy en día como “El conjunto de medios, instrumentos y recursos que permite transmitir ideas, actitudes e imágenes de una persona, generación o sociedad a otra” (Gesell, 1967, p. 100).

En concreto, la comunicación nos sirve para influir, para afectar intencionalmente y para que efectivamente, influyamos en nuestros semejantes, lo primero que debemos tener en presente es: qué intentamos que la gente crea y, qué queremos que diga o que haga, cuando aprendamos a usar el lenguaje para expresar nuestros propósitos y obtengamos la respuesta deseada de quién o quiénes reciban nuestros mensajes, aprenderemos a comunicarnos.

Para que exista una verdadera comunicación, el filósofo Aristóteles señaló que deben estar presentes 3 elementos indispensables: el emisor, el mensaje y el receptor, este es el modelos más simple recomunicación que se halla creado, a partir de él muchos han diseñado sus propios modelos, pero en todos se incluye a los elementos señalados, la diferencia radica en los diferentes puntos de vista que le imprime cada autor a su modelo. (Op. Cit. Berlo D.)

3.1.1 Elementos de la comunicación en la organización

Debemos tener en cuenta que el éxito de toda institución depende del conocimiento e identificación de sus miembros con los objetivos a alcanzar y de la creación de un clima de trabajo favorable y esto sólo se logra mediante una comunicación efectiva.

Es necesario tener totalmente claro:

¿Qué es información?
¿Qué es comunicación?

Para dejar más claros ambos conceptos, la información no es más que la transferencia de un mensaje del emisor al receptor.

La comunicación es algo más compleja y en la cual intervienen otros elementos, para su mejor comprensión ver cuadro 3.1

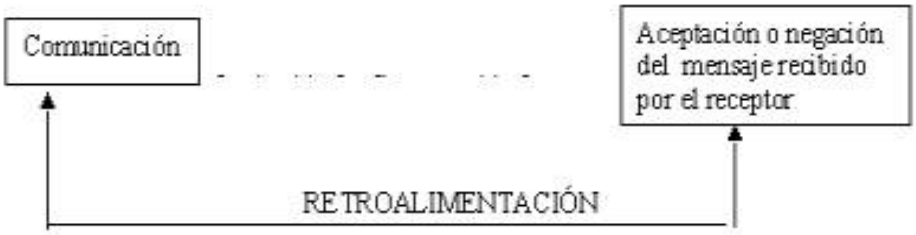

Figura 3.1 El proceso de la comunicación (D. Berlo. pag. 26)

La figura 3.1, indica que por parte del receptor debe existir acción, comprensión e interpretación del mensaje, ya que lo más importante en la comunicación es lo que entiende el receptor, es por ello el papel que debe jugar la retroalimentación, radicando en estos elementos la diferencia entre la información y la comunicación.

Una vez visto lo anterior se puede plantear una definición para la comunicación:

"La transmisión y recepción articulada o inarticulada de ideas, sentimientos y actitudes con el objetivo de obtener una respuesta." (Reardon, 1983, p. 248).

Como ya se planteo, éste es un proceso complejo donde intervienen aspectos relacionados con las personas como son los sentimientos, las percepciones, las intenciones y actitudes entre otros.

Ahora se observa cómo ocurre éste proceso a través del cuadro 3.2

Figura 3.2 Elementos que intervienen en la comunicación (D. Berlo pag.28)

Elementos que intervienen en el proceso de comunicación:

• ***Emisor.*** Es el sujeto que presenta una información, una intención, una idea a otro sujeto llamado receptor. (D. Berlo, 1977, p.).

• ***Codificación.*** Es el lenguaje por el cual se pueden expresar la información, las intenciones, las ideas. (D. Berlo, 1977, p.).

• ***Mensaje.*** Lo que el emisor pretende comunicar al receptor a través de un medio o canal. (D. Berlo, 1977, p.).

• ***Canal.*** Es el portador del mensaje como el teléfono, la computadora, etc. De su selección adecuada depende en gran medida el cumplimiento del objetivo. (D. Berlo, 1977, p.).

• ***Decodificación.*** Es la traducción realizada por el receptor. (D. Berlo, 1977, p.).

• ***Receptor.*** Es el sujeto que recibe el mensaje. (D. Berlo, 1977, p.).

• ***Retroalimentación.*** Es lo que permite al emisor saber si el receptor recibió o no el mensaje. (D. Berlo, 1977, p.).

Valorando el proceso debemos tener en cuenta lo siguiente:

• El fin de una comunicación es que ésta sea eficaz y para que esto suceda lo que comprende el receptor debe coincidir con lo que el emisor desea enviar.

• El mensaje del emisor debe llevar un contenido.

• La comunicación es la emisión de mensajes que requieren respuesta.

• Que la respuesta del receptor este en dependencia de su percepción.

3.1.2 Importancia de una buena comunicación

La comunicación en el proceso social mantiene las relaciones operantes entre individuos y entre grupos y naciones. Dirige el cambio y mantiene la incertidumbre a un nivel tolerable. Por lo tanto, siempre que hay un cambio inminente o problemas en la sociedad, hay mucha comunicación. Cuando un grupo descubre que tiene un miembro que se extravía, dirige la mayor parte de esa comunicación hacia él hasta que regresa al origen o hasta que se descubre que la causa está perdida. Cuando un país decide que debe industrializarse, incrementa su comunicación debido a que la gente debe estar informada y motivada. (Raymond, 1983, p. 71).

Se necesita todavía información acerca del medio ambiente, aunque actualmente ésta provendrá con mayor probabilidad de los servicios de noticias, periódicos y radio. Se necesita maquinaria de comunicación para adoptar decisiones para alimentar la información, averiguar el estado de la opinión pública y tratar de obtener el necesario consenso para que las decisiones sean conocidas y unir a la gente en su apoyo. Ahora ésto lo hacen los gobiernos constituidos valiéndose de diálogos en grupos y de los medios que controlan la opinión.

Se necesita una forma de socializar a los nuevos miembros de la entidad, aunque en la actualidad se hace principalmente por medio de las escuelas. Sin embargo, se tienen otras necesidades, una de éstas consiste sencillamente en mantener las relaciones diarias de los seres humanos que deben vivir en proximidad y que deben ajustarse a las necesidades y las particularidades recíprocas y mantener una existencia razonablemente eficiente y grata. (Lucas Marín, 1997, p. 64).

3.1.3 Alcances de una buena comunicación

Una gran cantidad de acciones de los seres humanos esta caracterizada por la comunicación, particular atención tiene para las organizaciones éste aspecto tanto en las relaciones interpersonales como en las organizacionales (entre

empresas y sus trabajadores) y entre la organización y su entorno y dentro de éstas los Recursos Humanos juegan un importante rol para mejorarla.

Podemos decir que la comunicación es el fundamento de toda vida social y que éste proceso responde a dos aspectos esenciales que son:

Informar.- Está dirigida a la razón, a la inteligencia.
Persuadir.- Se dirige a la afectividad, a los sentimientos.

Por excelente que sea una idea, si ésta no se trasmite a quien debe actuar sobre ella de nada serviría. Cuando las personas dominan sus metas así como las razones que impulsan a los directivos en la toma de decisiones se eleva la confianza y la buena voluntad de los empleados. (Fernández Collado, 1997, p. 27-31).

Por la razón antes expuesta la comunicación juega un rol importante en las tareas de dirección, donde se plantea que más del 70% del tiempo de un directivo lo emplea en la comunicación, en función de los distintos problemas que debe resolver, tales como: solución de conflictos, negocios, coordinación de actividades, información de decisiones y otros, para ello tengamos en cuenta que:

• La comunicación no es solamente verbal, existe también a través de los gestos, la postura adoptada, el tono y otros aspectos del lenguaje del cuerpo que no son los verbales.

• La comunicación verbal es llamada digital y la no verbal se le denomina analógica.

• Importante también es la interacción entre las personas ya que puede ser simétrica (como personas iguales) o complementaria (como personas desiguales), esto es muy importante ya que de ello depende la reacción de una persona frente a la otra.

• Integralmente un mensaje no sólo trasmite información sino trata de influir en la conducta, luego se establece una concatenación entre el contenido y las relaciones.

• Con los aspectos anteriores (contenido y relación) se crean las condiciones para una buena comunicación, esa capacidad que se crea con esta interrelación se conoce como meta comunicación. Pongamos cuatro variantes que pueden ocurrir:

- Si existe acuerdo entre contenido y relación la posibilidad de conflicto es nula.
- Si existe acuerdo en el contenido y no en la relación se impone la frase "estamos juntos por trabajo".

- Si existe acuerdo en la relación y no en el contenido, con madurez no hay afectación sensible.

- Desacuerdo entre ambas, inminente el conflicto.

Una buena comunicación, efectiva y con alcances en bien de la organización debe de contar con los siguientes elementos prácticos:

- Ante todo tener el objetivo de comunicarse.
- Saber escuchar.
- Mantener la calma y una actitud racional, aunque el estado emocional sea fuerte, tener en cuenta que la forma es tan importante como lo que se dice.
- Hablar con claridad, sin rodeos y adaptando lo que se quiere decir a quien esta escuchando y a la situación.
- Motivar y dejar que la contraparte hable, así se conocerá su criterio
- Hacer preguntas y tener en cuenta todas las ideas.
- Evitar debates innecesarios, pueden dañar la relación.
- Ser reflexivo.
- Emir criterios proporcionando opciones creativas.
- Cuando sea posible apoyar las palabras con acciones.

- Tratar de retroalimentarse para conocer si el mensaje se entendió y se aceptó.
- Tener en cuenta no sólo lo que dice el interlocutor, sino además sus gestos y sobre todo las expresiones del rostro.
- Pensar y razonar lo que quiere decir antes de expresarlo.
- El receptor debe tener en cuenta sus posibilidades de recepción e interpretación así como estar al tanto de todas las formas en que el emisor le puede trasmitir algún mensaje.

3.1.4 Problemas de una mala comunicación en la organización

No obstante todos estos elementos que se han expuesto, a veces no logramos una adecuada comunicación como consecuencia de aspectos que inciden negativamente, a los que se les denominan ruidos constituyendo verdaderas murallas o barreras.

Entre estas murallas podemos citar:

Percepciones diferentes.- Distorsiones en la comunicación, influenciadas por el ambiente.

Diferencias de lenguaje.- Relacionadas con las diferentes significaciones sobre una misma cuestión, apreciadas por el receptor, o mensajes que pueden no tener un sentido.

Ruido.- Factor que perturba o confunde una comunicación inherente o no a las personas.

Emotividad.- Reacción emocional que influye en la manera de interpretar un mensaje.

Desconfianza.- Inexistencia de una verdadera identidad entre emisor y receptor o el deseo implícito del que remite de encubrir sus verdaderas intenciones.

Existen además las llamadas barreras de la comunicación, las cuales son:

Semánticas.- Cuando su origen radica en problemas de sentido, significado, acepciones de lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

Físicas.- Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

Fisiológicas.- Ocasionales por malformaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

Psicológicas.- Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que lo rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

Administrativas.- Son la estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción da lugar a problemas de comunicación.

Los costos de una comunicación deficiente causan desgaste a una organización los cuales pueden ser:

- Costos monetarios
- Disminuye el servicio al cliente con la correspondiente pérdida de algunos de ellos.
- No detectar con rapidez las amenazas competitivas.
- No dar respuesta a tiempo a determinados acontecimientos.
- Tiempo y energía gastados.
- Oportunidades perdidas.
- Aumenta la frustración y disminuye la eficiencia.
- No se aprovecha la sabiduría colectiva.
- Incremento de las tensiones, desmotivación, falta de identificación de los intereses comunes en fin se daña el clima de trabajo.

3.2 ¿Que es una organización?

El término organización proviene del griego *organón*, que significa instrumento, por tanto, etimológicamente podemos considerar a la organización con el término organismo, es decir, el medio para hacer o lograr algo, por tanto, identificaremos en él la existencia de partes y funciones diversas que se coordinan para desarrollar una tarea o un fin común, la teoría de sistemas considera a la organización como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control. (Martínez de Velasco, 1995, p. 55).

En el concepto de organización se identifican los siguientes elementos: el ser humano, la realización de actividades, la división del trabajo y los objetivos comunes.

Las organizaciones, como organismos, siguen un proceso de nacimiento o constitución, estructuración o desarrollo, consecución de objetivos y desaparición; el tiempo de duración de cada una de estas etapas así como el proceso mismo, es variable, la organización actual por ejemplo, data de siglos, con los elementos anteriores podemos definir a la organización como un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de fines comunes.

El tamaño de una organización puede determinarse por la escala de recursos financieros, tecnológicos y humanos, una organización necesita por lo menos de dos personas, un solo individuo no puede lograr interdependencia ni interrelación, a medida que la organización crece o aumenta de tamaño, se vuelve más compleja, la comunicación se vuelve mas necesaria para una buena interdependencia.

La interdependencia consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes influyen mutuamente, la interdependencia muestra la diferencia entre un conjunto de individuos aislados y un grupo de personas vinculadas entre sí, sin la interdependencia, los individuos no pueden desarrollar tareas ni lograr objetivos comunes.

3.2.1 Tipos de organización

La interpelación de individuos en los organismos puede obedecer a la estructura formal interna o darse espontáneamente, la interpelación formal está indicada en los manuales de organización en los organigramas, mientras que la informal se produce entre las mismas personas integrantes de la organización, pero al margen de los roles que desempeñan dentro de ella, los tipos de organización se determinan en función de las formas de estructuración ya mencionadas.

Existen organizaciones formales e informales (Ramírez, 1989, p. 31-38), las formales poseen un sistema de división del trabajo que da como resultado su estructura formal, es decir las actividades son conscientemente coordinadas para seguir un objetivo determinado.

La organización formal implica que las personas integradas a ella sean capaces de comunicarse entre sí. Estén dispuestas a actuar y participen con un propósito común, en éste tipo de organización están presentes la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades y de responsabilidad, la dirección y los mecanismos de control.

Las organizaciones informales nacen del agrupamiento espontáneo de los individuos que pertenecen a una organización formal, éste agrupamiento obedece a motivos diferentes a las actividades de trabajo, en la organización informal se desarrollan actividades que carecen de un propósito consciente de grupo aún cuando las mismas contribuyan posiblemente a la consecución de resultados comunes que no se determinaron previamente, el comportamiento de la gente es espontáneo, la interrelación es voluntaria y con las personas que se elijan, por el contrario en la formal no hay posibilidades de elegir a las personas ni el momento para interactuar con ellas.

Las características de la organización informal facilitan la comunicación entre personas y propician la creación de grupos, por ello, la organización informal,

tiene el poder, lo cual contribuye decisivamente tanto en la eficiencia como en la productividad.

3.3 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional tiene varias definiciones aunque en sentido general todas versan alrededor del mismo aspecto.

Según Gerald Goldhaber es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, *1988,* p. 23- 32).

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 ésta y su medio”.

"La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio". Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras.

La comunicación organizacional se entiende también como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, 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 mejor y más rápido los objetivos" (Ibídem., p. 46).

Para Mariano Ortega, hay que diferenciar en el análisis de la realidad organizacional cinco niveles: El nivel racional, el estructural, el relacional, el político y el simbólico. (Ortega, Mariano. 1999, p.172)

a). El nivel racional. Implica los fines de la organización donde medios y fines se articulan mediante la lógica de la eficiencia y la efectividad, con insumos y productos, en un esquema lógico de estructuración formal.

b). El nivel estructural. Permite comprender la estructura y los procesos de la inserción de los individuos mediante el establecimiento de normas de conducta organizacional.

c) El nivel relacional. Se considera la adecuación que existe entre las funciones de carácter formal de la organización y las necesidades de las personas, los intereses, aspiraciones, motivos, metas, así como el análisis de las interacciones informales y las normas de conducta que se deriva de tales interacciones.

d). El nivel político. Se analizan la convergencia de intereses y el conflicto por la consecución de la supremacía entre individuos y grupos por la búsqueda del poder.

e). El nivel simbólico. Tiene que ver con los aspectos que legitiman o confirman la pertenencia al grupo o a la organización, con los rituales y ceremonias comunitarias que dan sentido de identidad.

Además, se debe considerar que la comunicación organizacional, es cualitativa y cuantitativa, algo distinto a la comunicación de otros contextos (familiar y amistoso), debido a presión (positiva y negativa) que el organizar y la organización misma ponen en la comunicación. (Op. Cit. Ortega, Mariano. 1999, p.184)

La comunicación organizacional tiene como objeto transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese:

a) Que es ejecutar un trabajo eficazmente
b) Que cooperar con otros le permita obtener para si mismo la satisfacción del deber cumplido.

Actividades que se realizan dentro de una empresa, (Op. Cit. Ortega, Mariano. 1999, p.191):

Internas.- Reuniones con los superiores, de la organización en conjunto, sindicatos, sistema de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos, programas de capacitación, reuniones de orientación y de información e instrucción.

Externas.- Conferencias para mejorar las imágenes o el prestigio de una organización comercial, publicidad o de política, presentaciones cívicas o sociales convenciones o conferencias de presentación etc.

En todas las actividades que se realicen se debe llevar una comunicación positiva para así poder lograr solución a problemas, trabajo en equipo, trato directo y personal, transmitir ideas y experiencias y lograr una motivación positiva.

A través de la información las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Un factor clave en la información es que sea confiable para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral. (Nosnik, 1991, p.180).

Según Warren Weaver se puede demostrar que la cantidad de información de un mensaje no está relacionada con lo que se dice sino con lo que se podría decir, esta relación se da según la comprensión que se obtenga del contenido del mensaje de la información, porque a medida que se conoce la información ésta va perdiendo el contenido informativo. (Ferre, 1989, p. 15).

Lo anterior nos lleva afirmar que la comunicación se convierte en información, porque permite disminuir la inseguridad sobre el futuro de la organización y fomentar estrategias para mejorar el comportamiento social del individuo.
Dentro de las comunicaciones se tiene como soporte el modelo de gestión comunicativa en la organización propuesto por Abraham Nosnik (Op. Cit.) que tiene como propósito ayudar a que todo tipo de organizaciones puedan desarrollar ambientes ricos en información.

Con base en lo anterior se puede afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque:

• "Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.
• Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).
• Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos.
• Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos".

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se tramite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos

de la empresa; el compartir la información con todos lo miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de ésta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa. (Op. Cit. Ferre, 1989, p. 36).

• ***COMUNICACIÓN DESCENDENTE:*** Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

• ***COMUNICACIÓN ASCENDENTE:*** Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

• ***COMUNICACIÓN HORIZONTAL:*** "Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado,

cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el “rumor".

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la organización, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de constancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores.

Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización cómo para sus públicos.

3.3.1 Importancia de la Comunicación Organizacional

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. ¿De qué otra manera se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común, si no es a

través de una comunicación motivada, consentida y eficaz? (Fernández Collado, 1997, p. 165 – 194).

Por estas razones, toda institución que se respete, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. (Lucas Marín, 1997, p. 64).

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o la sub utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas, todo lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno. Por otra parte, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución; por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tomados en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

La comunicación juega papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son consientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. En la mayoría de empresas se presentaron situaciones de conflictos, debido a la deficiente

comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral.

"Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos". (Op. Cit. Lucas Marín, 1997, p. 88).

El objetivo primordial de las relaciones interpersonales es el de darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; esto tiene como fin que el miembro de la organización no esté estresado y que realmente sienta que tanto en empleados como en jefes existe respeto y comprensión. Sólo así se canalizará el recurso humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la comunicación.

3.3.2 Teoría de sistemas en la Comunicación Organizacional

Tal como el hombre no podría sobrevivir sin la comunicación con otras personas, las organizaciones, para subsistir como tales, deben dominar el conocimiento social para orientar sus acciones hacia ese entorno. El primer objeto de profundización, por tanto, debe ser el propio concepto de entorno.

Los elementos, formas y estilos de la comunicación interna se forman y cambian de acuerdo con el resultado de la interacción de la organización con su entorno; es la comunicación interna la que conforma la cultura e identidad de la organización, que se proyecta hacia el entorno en forma de imagen y, por tanto, que condiciona el contenido y la forma de la comunicación con el entorno. De hecho, se trata de una relación similar al de la unidad dialéctica entre los momentos de la actividad interna (psíquica) de las personas, que tiene una función reguladora y se expresa en la actividad "externa", en la

relación sujeto-sujeto-objeto, sin la que, tampoco existiría la actividad interna. (JABLIN, 1986, p. 339).

Por otra parte, esta forma de comunicación con el entorno es imposible de concebir al margen de la comunicación interna porque, el sentido que tiene la labor de vigilancia es poder disponer de la información obtenida, a partir de la captación, procesamiento y análisis -que implica la comunicación interna porque los que realizan esa actividad son parte de la organización- mediante sus propios servicios de información, que pretenden hoy facilitar metodológicamente los procesos de comprensión, generación y transformación del conocimiento, así como de la inteligencia -capacidad de usarlos adecuadamente para las aspiraciones de la organización.

Esos servicios, para que puedan ejercer su efecto, deben considerar las estructuras de comunicación (grupos y equipos, subdivisiones funcionales), así como los métodos de comunicación efectiva que, por tanto, forman parte de las nuevas formas de comunicación interna mutuamente condicionadas por la comunicación con el entorno.

3.3.3 Alcances

El tratamiento del concepto de comunicación con el entorno se ha hecho más frecuente en los últimos años con la progresión de la concepción sobre las organizaciones abiertas.

No se trata de nuevas características de las organizaciones sino de que las facilidades de comunicación que establecen las nuevas tecnologías han hecho visible la factibilidad y la conveniencia de dar mayor participación a los usuarios/clientes y otras partes interesadas, en los procesos internos de creación de valor de la organización que, por tanto, se ajustan, cada vez más, a la medida de las necesidades y participan con menos intermediarios, en las actividades y procesos de los usuarios/clientes.

Puede decirse que esta tendencia, desarrollada por Wikström, Gates y otros autores, desde diferentes perspectivas, comienza a desdibujar la clara línea que podía establecerse entre organización y entorno y entre comunicación con el entorno y comunicación interna.

Así, la comunicación con el entorno, constituye el punto de partida y destino de la planificación estratégica, el posicionamiento, la toma de decisiones, la gestión de procesos generativos del conocimiento y la inteligencia, la gestión de la calidad, el mejoramiento continuo o la innovación, para el aprendizaje integral.

Es la forma de existencia de las relaciones interpersonales y laborales en la organización y la vía sobre la que se realizan todas las actividades, si se entiende que toda organización es un sistema abierto, de intercambio interno y con el entorno, que asimila el conocimiento social y lo incorpora a sus procesos generativos, productivos y representativos, para crear valor.

3.3.4 El Desarrollo Organizacional y la Comunicación Organizacional

Vivimos en un mundo de organizaciones ya que son éstas las que proporcionan los medios para vivir, las que manejan y surten el alimento, la habitación, el cuidado de la salud y la seguridad, también proporcionan televisores, medios electrónicos, ropas y la computadora personal.

Las organizaciones nos dan trabajo y un sueldo, aunque también nos pueden dar molestias, hacer que el ser humano se sienta incompetente y no satisfecho y al tiempo que pueden mandar a una nave a que recorra el espacio sideral también puede frenar el desarrollo y contribuir a la ineficiencia y al desperdicio. Eso y más son las organizaciones.

Es en ellas en donde surgió el desarrollo organizacional (D. O.), un campo aplicado de la Ciencia Social que busca ayudar a las organizaciones a mejorar la realización humana y la productividad.

"El desarrollo organizacional comprende varias teorías, enfoques y técnicas y siempre se le están agregando nuevos conceptos y métodos. Como tal es un ambiente que a veces causa confusión y malos entendidos" El desarrollo organizacional surge como una respuesta a las necesidades específicas, pues se sabe que los gerentes y administradores en su labor diaria se enfrentan a cambios, a técnicas que llevan al perfeccionamiento del organismo. Así que por medio de este conjunto de conceptos, de medios de ayuda y procedimientos técnicos el desarrollo organizacional contiene dentro de sí una serie de disciplinas. (Op. Cit. Ferre, 1989, p. 57-63).

El desarrollo organizacional contiene datos tomados de las ciencias de la conducta y su objeto es facilitar el proceso de cambio proyectado o formulado de acuerdo con planes.

El punto clave dentro del desarrollo de la organización está en el cambio, el cual se encauza para lograr el perfeccionamiento de la eficiencia en las organizaciones. Además se puede lograr considerar los cambios como un proceso natural y no como algo especial. El proceso de cambio puede entonces conjuntarse y fusionarse con los innumerables procesos restantes de la vida de los organismos.

El desarrollo organizacional viene a ser "un enfoque de sistemas, conjuntando las relaciones funcionales e interpersonales en los organismos." Una forma de imaginar los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema se compone de tres elementos principales: el sistema técnico, el sistema administrativo y el sistema humano. (Davis Keith, 1997,p. 287).

Podemos encontrar una definición del concepto del desarrollo organizacional "Es un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales amplían los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

El desarrollo organizacional es un esfuerzo de cambio planificado que implica un diagnóstico sistemático de la organización, implica un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo. Es una constante definición y redefinición de metas que involucra al sistema total, busca un cambio profundo de la cultura. Su enfoque es total, no sólo de los subsistemas, sino de toda la organización. Se administra desde la alta gerencia que debe participar activamente en el programa y sus resultados.

Está ideado el desarrollo organizacional para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización. La evolución del desarrollo organizacional comprende: la naturaleza del cambio planeado; el modelo de diagnóstico de las organizaciones; las intervenciones humanas, tecno-estructurales, de recursos humanos y las estratégicas.

Una forma eficiente de llevar a cabo el desarrollo organizacional es a través del establecimiento de cuestionarios y de encuestas con los empleados en donde se podrán obtener datos acerca de la habilidad, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía, la retroalimentación acerca de los resultados y la forma en que la empresa se está comunicando con los empleados.

El cambio hace que las cosas sean diferentes, los cambios intencionales y dirigidos a las metas, se utilizan agentes de cambio que son las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios. Son muchos los retos que enfrentan las empresas en la actualidad, en el ámbito mundial, esto por lo tanto lleva a la necesidad de un cambio y así poder tener un mejor entendimiento en las relaciones comerciales, de negocios y de comunicación en general, es decir la calidad. (Capriotti, 2004, p. 114-127).

Para llevar a cabo un cambio se necesita hacer un diagnóstico de la necesidad del mismo. Ahora bien, si lo que se busca es el cambio en la organización en general es conveniente verla como un sistema abierto, como aquel sistema que sirve para coordinar las conductas de sus departamentos.

Como organizaciones los sistemas abiertos se acomodan en orden jerárquico, o sea que se componen de grupos, que de paso se componen de puestos individuales. Por ello, si se utiliza un modelo de diagnóstico en la organización se deben incluir tres niveles: la organización, el grupo y el puesto individual. (Alcalá, 1981, p. 202).

Cuando se detecte el problema, se debe saber ¿en donde hay que realizar el cambio o los cambios?, hay que determinar ¿que requiere la organización?, lo que necesita para realizar los cambios. Las empresas que desean ser exitosas, crecer y desarrollarse soportan mejor los cambios planeados y saben también diagnosticar la situación o los problemas que los afectan.

Para llegar entonces a obtener la calidad en el mundo de las empresas es conveniente hacer un diagnóstico de la situación de la empresa; además de realizar un cambio planeado, con metas específicas.

La comunicación en esta etapa es vital y deberá controlarse adecuadamente sobre todo cuando se trata en el aspecto interno haciendo una lista de la forma en que deberá llevarse a cabo.

La cultura de la organización se aprende por los relatos de casos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. La comunicación organizacional según Frederick M. Jarblin se considera como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación, de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática, sino cambiante y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. (AGUIRRE, 1999, p. 93-99).

La comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas.

3.3.5 Alcances

Para darnos una idea de la naturaleza y objetivos del desarrollo organizacional es necesario tener una definición de cómo sería una organización ideal. Desde luego sólo se pueden señalar algunas de las características de la organización sana (Op. Cit. Ferre, 1989, p. 98-107):

* Las personas realizan su trabajo de acuerdo a los objetivos y planes establecidos.
* Las decisiones se toman de las fuentes de información.
* Los miembros de la organización se recompensan o sancionan dependiendo del grado en que hayan alcanzado las metas organizacionales.
* La comunicación no se distorsiona.
* Hay poca energía gastada en conflictos por dificultades personales.
* La organización es un sistema abierto.

El desarrollo organizacional logra sus objetivos por medio de intervenciones planeadas, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
Es indispensable elaborar una estrategia de intervención dentro de la organización existente, examinar las formas actuales de trabajo, las normas y los valores y estudiar formas alternativas de trabajo, relaciones o recompensas.

Las mediaciones utilizadas producen el conocimiento y tecnología de las ciencias del comportamiento acerca de procesos tales como la motivación del individuo, poder, comunicación, solución de problemas, fijación de objetivos y conflictos de gerencia.

3.4 El departamento de Comunicación Organizacional

Una vez identificada la organización como un sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de individuos conduce a la consecución de fines comunes, mediante la división del trabajo, un adecuado flujo de comunicación dentro de la organización y con su núcleo de relación fundamental, facilita la consecución de los objetivos para los que fue creada, de

forma paralela a la organización formal, funciona una informal, pero al margen de esa estructura, sin embargo, el funcionamiento de estas organizaciones informales incide poderosamente en la forma, de la cual derivan.

Así como el comportamiento de los individuos que integran los grupos formales e informales de una organización es determinante para el buen funcionamiento de la misma, la naturaleza de las estructuras formales e informales de una organización condicionan ese comportamiento comunicacional, aquí radica la importancia de crear un departamento que se encargue de optimizar la comunicación entre los integrantes de una organización.

El desarrollo organizacional se define como la aplicación creativa, de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condicionan.

Uno de los propósitos fundamentales de ésta disciplina es mejorar la conducta grupal y organizacional como medio para lograr la efectividad y salud de las organizaciones, en este contexto, el papel de la comunicación se ubica dentro del proceso de desarrollo organizacional, ya que la modificación de la conducta se vincula con los procesos de comunicación tanto interior cómo exterior, el desarrollo vincula con los procesos de comunicación señalados, el desarrollo organizacional a través de un departamento de comunicación organizacional, el cual pretende dar respuestas a las exigencias de cambio que demanda el medio ambiente exterior que afecta a las organizaciones desde dentro o desde fuera, tales exigencias están determinadas tanto por los acontecimientos sociales que afectan a la organización, como por la evolución de la misma y sus acciones. (Davis Keith, 1997, p. 135-141).

Este aspecto señala la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y las entidades que constituyen su entorno.

Para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común, es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos, así, se hace necesario el establecimiento de flujos de comunicación intra e intergrupales, por esta razón, la comunicación se constituye en el sistema nervioso de la empresa de nuestros días, de forma análoga, deben establecerse vías de acceso e interrelación con las entidades exteriores a la propia organización. (Trelles Rodríguez, 2001, p. 88).

En este sentido, uno de los objetivos del área de comunicación, es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia de los referidos flujos internos y externos, esto se logra al adecuar el contenido y la forma, lo cual depende de las audiencias a las que se dirigen los mensajes, también deben considerarse la naturaleza del código, medios y canales por ser utilizados.

A continuación, se presentará el desarrollo práctico de un departamento de comunicación organizacional, la propuesta definicional, parte de la base de que el departamento será de acuerdo a la organización, siempre con la finalidad de crear cambios a favor.

El hecho de hablar de comunicación entre los integrantes de un grupo, supone la existencia o activo concurso de información en bruto o procesada, da canales de transportación, de redes y flujos formales e informales, se considera también a las personas que afecta, su participación así como un marco de acción regulado según el grado de estructuración de actividades, funciones, políticas y normas con que opere dicho grupo.

Tomando en cuenta lo anterior, la función inicial de la comunicación organizacional es crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actividad positiva en la empresa, todo relacionado con: actividades, objetivos, superación, medios para logarlo, etc.

Todo lo que favorezca desde el punto de vista de la comunicación, será considerado como actividad propia de la comunicación organizacional, antes que todo es necesario separar los públicos internos de los externos, dado que en muchos casos, la cualidad, forma, intención y medios a través de los cuales se hace llegar el mensaje cifrado, tienden a ser distintos, a fin de cuentas, se conforman dos tipos de imágenes, de los cuales se debe procurar su aproximación; la imagen corporativa interna y la externa.

Si tomamos como base que en el ámbito de la comunicación organizacional debe haber un interés especial por la comunicación con los públicos internos, los receptores a quienes se destinan los mensajes, políticas y estrategias comunicacionales del departamento responsable, son todos los que prestan su servicio en la organización.

En concordancia con el objetivo general, los objetivos específicos de la comunicación organizacional podrían ser enumerados de la manera siguiente (Op. Cit. Ferre, 1989, p. 117-125):

1. La difusión de información que fomente:
   a). La integración de la empresa
   b). Unión entre el personal
   c). La continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles.
2. La coordinación, difusión y promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal.
3. La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal.
4. El conocimiento del ambiente externo, importante para el desarrollo de las funciones personales y de la empresa como grupo.
5. La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano.
6. Facilitar la presencia de innovadores y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

A pesar de la innegable importancia que reviste la existencia de un flujo eficaz de comunicación dentro de cualquier tipo de organización, el desarrollo de los sistemas comunicativos organizacionales no han correspondido a la evolución de la organización moderna, consiste en no haber valorado a tiempo la comunicación; incorporar el proceso comunicativo como función de las organizaciones es un hecho reciente, inclusive, actualmente existen empresas e instituciones de importancia que aún no incluyen en su estructura orgánica un área o departamento dedicado a optimizar los flujos de comunicación tanto interna como externa entre la organización y las personas o grupos con los que está vinculada, tal es el caso del Servicio Telefónico de Emergencias 066-Puebla.

3.4.1 Funciones

El término función alude a la contribución de una actividad repentina, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio, en este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

La comunicación organizacional juega un papel imprescindible para obtener buenos resultados (Op. Cit. Trelles Rodríguez, p.89), existen tres funciones básicas que delimitan la importancia de la comunicación en la organización y estas son:

FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN.- La comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios, se orienta hacia la producción, algunos ejemplos incluyen mensajes sobre los presupuestos, mejorar la calidad de los productos o servicios, así mismo, se consideran mensajes de producción aquellos que informan a los empleados como realizar sus trabajos, incluye actividades como orientación y capacitación. (Op. Cit. Trelles Rodríguez, p. 91).

FUNCIÓN DE INNOVACIÓN.- Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización, poco importa

que la idea sea objetivamente nueva, la reacción que provoca se determinará por la forma como se de a conocer, la innovación incluye a toda la organización, pues requiere de un cambio en la actividad de los individuos, desde los directivos hasta los obreros, hacia ella para lograr las metas organizacionales. (Op. Cit. Trelles Rodríguez, p. 91).

FUNCIÓN DE MANTENIMIENTO.- La función de mantenimiento es distinta a las dos anteriores, esta función de la comunicación afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación. (Op. Cit. Trelles Rodríguez, p. 91).

A continuación se enumerarán las funciones que desempeña un departamento de comunicación organizacional:

1.- COMUNICACIÓN INTERNA.- Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos institucionales. (Op. Cit. Trelles Rodríguez, p. 94).

2.- COMUNICACIÓN EXTERNA.- Será el o los mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar las relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus servicios. (Op. Cit. Trelles Rodríguez, p. 94).

3.- RELACIONES PÚBLICAS.- Es el conjunto de actividades y programas efectuados por la organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y para proyectar ente ellos una imagen favorable. (Op. Cit. Trelles Rodríguez, p. 95).

4.- PUBLICIDAD.- Es el conjunto de mensajes que se emitirán a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscarán promover los servicios que preste la organización. (Op. Cit. Trelles Rodríguez, p. 95).

5.- PUBLICIDAD INSTITUCIONAL.- Es el conjunto de mensajes que se emitirán a través de los medios informativos que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. (Op. Cit. Trelles Rodríguez, p. 96).