

CARACTERIZACION DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Gloria Cristina Bermúdez Ávila, Karol Tatiana Robayo Perdigòn.

Universidad de La Sabana.

Facultad de Psicología

Diplomado en Gestión Organizacional

Chía, Julio de 2007

### Resumen

Para identificar la caracterización de la comunicación en las Organizaciones, se realizó una revisión bibliográfica de 50 referencias entre libros y artículos de revistas que definen Comunicación, Organización, Comunicación Organizacional y algunos otros aspectos que se relacionan con estas. Se analizan aquellos factores que se involucran en el desempeño de la Comunicación dentro de las Organizaciones y las relaciones existentes entre estas. A partir de esto se evidencia la importancia de los procesos de Comunicación para el beneficio y cumplimiento de objetivos de toda Organización.

*Palabras Clave:* Comunicación, Organización, Comunicación organizacional, relaciones interpersonales, aspectos psicológicos.

### Abstract

In order to identify the communication characterization in organizations, a bibliographical revision with 50 bibliographies between books and articles of magazines was made, these ones defined Communication, organizations, organizational communication, and others issues which are related with these. Topics which are involved into Communication development in organizations and relation between these are analyzed. Thus, the importance process is palpable to communication benefice and objectives fulfilment in all organizations.

*Keywords:* Communication, organization, organizational Communication, relationships, psychological aspects.

## CARACTERIZACION DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

A medida que el tiempo pasa, la Comunicación se convierte cada vez más en un factor importante para la humanidad y para todo lo que hace referencia a esta. Esto ha hecho que parte de los seres humanos sean conscientes del manejo adecuado que se le debe dar y de la importancia que se merece. La caracterización de la comunicación en las organizaciones es de suma importancia, ya que el éxito y los buenos resultados dentro de ellas, depende en gran medida de que exista una adecuada comunicación. La presente revisión tiene como objetivo identificar las características de la Comunicación dentro de las organizaciones por medio de la recopilación de diferentes planteamientos realizados por diversos autores, que a lo largo de su vida se han centrado en el tema y sus respectivos aspectos.

La Comunicación juega un rol importante dentro de las organizaciones, relacionándose con todo lo que tiene que ver con estas, como por ejemplo con el personal, la productividad, las relaciones interpersonales, etc.

Es importante iniciar entendiendo las definiciones de organización y comunicación para luego poder entrar a relacionarlas, identificando la caracterización de la comunicación en las organizaciones.

Sayago, (2005) "La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocioal, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional".(p 2).

Farace y McDonald (1974) definen la Organización como dos o más individuos que reconocen que algunas metas pueden ser mejor llevadas a cabo a través de acciones interdependientes que individuales, tomando información o materiales desde el ambiente operando ellos algunas modificaciones y retornando las modificaciones impuestas en el ambiente.

Serna (2001) define una organización como la estructura dentro de la cual se coordinan las contribuciones de actividades y personas con el objetivo de realizar las

transacciones que se planean. Además afirma que la existencia de las organizaciones se da por las limitaciones humanas y la incapacidad de producir resultados de manera individual, por ser una sola persona incapaz de desempeñar todas las tareas con eficiencia y facilidad. Las organizaciones nunca son un fin en sí mismas; son instrumentos creados para conseguir unos fines. He de aquí que la palabra organización se derive del griego organon, que significa instrumento.

Bartoli (1992) plantea que una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen.

Para Harris, (2002) Las organizaciones son sistemas y subsistemas de comportamiento que son interrelacionadas, interdependientes, lineales, o estructuras estáticas. Establecen muchas de las reglas, roles y comportamientos que los individuos deberían seguir con el fin de mantener sus organizaciones.

Con respecto a la comunicación existen definiciones y planteamientos como los siguientes.

El vocablo “*comunicación*” se ha divulgado a tal extremo que es de uso ordinario utilizarlo para designar cualquier tipo de transacción de información. Es utilizado para designar problemas de interrelación entre la plana directiva y la plana ejecutora, entre la relación bilateral de países y entre las personas de una sociedad en general, entre otros. Vázquez( 2006)

La comunicación es la transmisión de información y significado de una parte a otra, a través del uso de símbolos compartidos. El emisor inicia el proceso de transmitir información al receptor (persona a la que se destina el mensaje). El emisor tiene un significado que desea comunicar y la codifica en símbolos. A continuación, el emisor transmite, o envía, el mensaje a través de un medio, como puede ser la forma verbal o escrita. (Bateman 2001).

La comunicación es uno de los significados primarios por los cuales las personas estructuran sus vidas dentro del sistema social llamado trabajo. La comunicación efectiva

es esencial a través de todos los tipos de coordinación individual. Sin la habilidad de comunicación muchas organizaciones contemporáneas podrían desaparecer (Church, 1994, pág. 18). Es también algo más que la simple transmisión de información a los empleados, requiere un contacto cara a cara en un ambiente de apertura y confianza. Es importante que exista la voluntad de los superiores para participar en una buena comunicación. ( Koontz, & Weihrich, 2002)

Marín (1997) la define como el proceso básico que permite a la gente orientar sus conductas, dándoles fuerzas para trabajar juntos hacia la consecución de los fines propuestos; mas concretamente, la gente mediante las actividades sociales establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. (p. 103).

Madrid, F. (1993) plantea que: La comunicación es el sistema nervioso de una organización, donde sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas. Pero los sistemas y prácticas de comunicación de una organización, como pasa con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioramiento cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. Esta también toma lugar en la intersección de contextos, actores, relaciones y actividades que no pueden ser disociadas una de la otra. (Stohln, C. 1995)

Basados en lo anterior es pertinente mencionar que algunos autores como Fayol, Mayo, entre otros, citados por (Collado 2002) enfatizan la importancia del elemento humano en la organización, de lo cual se deduce que la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como: los estilos de liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la forma de grupo formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos, (p 138)

Es pertinente definir la comunicación organizacional a partir del punto de vista de diferentes autores y dar un vistazo histórico. Desde el punto de vista histórico, puede decirse que el interés sobre el estudio de la comunicación en las organizaciones tiene su origen en las necesidades prácticas y teóricas de las organizaciones. La investigación sobre esta, empezó centrándose en cinco áreas que se pueden denominar “tradicionales”: 1. la comunicación como medio; 2. El estudio de los canales de comunicación; El clima comunicativo; 4. el análisis de las redes de trabajo; 5. El estudio de la comunicación entre superiores y subordinados. Por otro lado, Bonilla (2005-2006) plantea que la ‘Comunicación’ se ha integrado formalmente a las empresas o instituciones como una función con propósitos bien definidos que responden a necesidades específicas derivadas de los retos que enfrentan las organizaciones en el contexto de la globalización.

Marín (1997) la define como el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurre en ella. Las organizaciones aparecen como entidades más o menos estáticas porque sus miembros están efectivamente coordinando sus conductas y exhibiendo con éxito las actividades conjuntas de la agrupación, que estará organizada mientras sus miembros cooperen.

Francis (1987) en su trabajo ‘Desbloqueando la comunicación en las Organizaciones’ plantea el hecho de que los gerentes de las organizaciones deben reconocer que no pueden bloquear la comunicación de estas, brindándoles herramientas para evitar que esto suceda. Plantea también que no se puede dar un buen trabajo de comunicación hasta que las organizaciones tengan en claro el propósito fundamental de la organización, como se da la estructura de la organización y cuales son los valores que se están buscando.

Medina (2005) plantea que: “la comunicación organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva.” (p. 1).

Según Garmon, C. (2000) “la comunicación organizacional sirve para enviar mensajes específicos a los diversos sectores de la organización en diferentes lugares y momentos y con diversos objetivos” (p.1)

La meta de la comunicación Organizacional es construir conceptos para la descripción y el análisis de ambos, la comunicación y la información en aspectos de la organización. (Farace. McDonald, 1974, p. 2)

Richmond & McCorskey (2001). Definen la comunicación Organizacional como el proceso por el cual estimulaciones individuales en las mentes de otros significan mensajes verbales o no verbales en el contexto de una organización formal. Estos dos autores plantean también que generalmente hay tres metas principales de la comunicación en el ambiente organizacional: desarrollo de relaciones interpersonales, confianza y entendimiento.

Brownell y Lundberg (1994) plantean que el estudio de la comunicación organizacional se hace a partir de factores y términos multidimensionales que implican creación, distribución, y modificación en el servicio organizacional. Además de esto, la comunicación juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, ya que permite el adecuado desarrollo en los procesos y perspectivas que se tengan en ellas.

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, 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. .

Es importante que la atención se centre en el desarrollo de la comunicación organizacional como un especialista en departamentos y asociaciones de comunicación, esta también debe ser vista como un camino para describir y explicar las organizaciones. (Jablin, & Putnam 2000).

Después de haber definido comunicación, organización y comunicación organizacional, es importante describir aquellos aspectos que caracterizan a la Comunicación dentro de las organizaciones.

Como primera medida, dentro de las organizaciones se presentan clases tradicionales de Comunicación, los cuales según Byers (1997), pueden ser agrupados en formas primarias o categorías de comunicación en las organizaciones. Existen tres categorías de Comunicación, específicas al contexto organizacional: (1) Comunicación operacional interna que consiste en la estructura de la comunicación entre la organización directamente relacionadas al alcance de las metas de trabajo de dicha organización. (2) comunicación operacional externa, es la comunicación estructurada y concerniente al alcance de las metas laborales de la organización. (3) comunicación personal, es el cambio de información y sentimientos con los cuales los seres Humanos son enganchados en cualquier actividad que realicen juntos (p. 26)

Con referencia a lo anterior, la comunicación verbal es a la vez una parte crítica del comportamiento de toda organización. Tanto la comunicación escrita como la oral son importantes, aunque gerentes y supervisores prefieren la comunicación oral. La comunicación no verbal también es un aspecto vital en el comportamiento de la organización. La comunicación no verbal difiere de la verbal porque esta basada en reglas normativas; esto incluye el comportamiento no verbal, opera en el presente, todos los comportamientos pueden ser definidos y esto no puede parar, a la vez todo depende del contexto.(Jones y George 2003),

De acuerdo con lo planteado anteriormente por Byers (1997) un autor que coincide con su punto de vista es Landfranco, (2006) quien plantea que la comunicación organizacional abarca los niveles de comunicación interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupala e institucional; además de la comunicación directa o mediatizada. A su vez, Palacio (1991) plantea que el flujo de la comunicación se da en varias direcciones como: *comunicación descendente*, la cual sale de la cúspide de la pirámide organizacional y se dirige en forma jerarquizada y por la misma área funcional, hacia los niveles inferiores de la empresa.. Con respecto a este tipo de comunicación, Urrutia A. (s.f), plantea que la empresa debe hacer llegar desde la dirección a los últimos eslabones de la jerarquía los aspectos más relevantes de la cultura empresarial, las informaciones más específicas de su política y una visión de las dificultades internas y externas que deben superarse en cada momento.



Continuando con Palacio G. (1991) la Comunicación ascendente: “ se origina en la base de la pirámide y trata de llegar hasta la cúspide. Cuando esta se da hay un grado de madurez y desarrollo en la organización.” (p.190).

Según Padilla, C. (1991) “varios estudios de la comunicación coinciden en señalar que comunicación es la esencia, el corazón mismo, el alma y fuerza dominante dentro de una organización” (p15).

Una organización que comunica adecuadamente sus acciones, proyectos y decisiones, es una organización confiable que atrae inversionistas y mejora el bienestar y la calidad de vida de quienes estamos en su entorno. Es por esta razón que las organizaciones socialmente responsables son recompensadas con una reputación más favorable que se refleja en la lealtad de los clientes, la pertenencia y orgullo de sus empleados, la confianza de los mercados financieros y de la misma administración pública. (Serna, 2004).

Gámez, R. (2007) manifiesta que: la comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico. La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación. (Trista, B. 2004). Existen otros criterios como por ejemplo el de Richmond y McCorskey. (2001) quienes manifiestan que la comunicación en las

organizaciones cumple seis funciones. Estas funciones son: (a) informar, se provee información que necesita el personal para que ellos puedan realizar sus trabajos de una forma eficiente y efectiva. (b) Regular, esta relacionada con la forma de comunicación que es dirigida a través de pólizas regulatorias entre las organizaciones o los mensajes acerca del mantenimiento de la organización. (c) integrar, se centra en al coordinación de aspectos, asignación de trabajo, coordinación de grupo en busca de una misma meta. (d) manejar, se centra en obtener personal que realice lo que se necesita, aprendiendo información acerca de cómo conocer el personal y estableciendo relaciones con ellos. (e) persuadir, influencia de los supervisores a los empleados para hacer algo en particular. (f) finalmente la función de socialización buscando que se integren en los sistemas de comunicación dentro de la organización, la cual es la que menos se cumplen las organizaciones pero también la más importante.

Brownel y Lundberg (1993) postulan que la comunicación juega un rol importante en el proceso de mantenimiento y cambio organizacional, el aprendizaje organizacional contribuye a la comunicación organizacional dándole una conexión entre los comportamientos comunicativos individuales y el desarrollo organizacional.

Así mismo, en el artículo de periódico: *Employees Value effective Communication* (2003) se plantea que si una organización quiere mejorar las relaciones y satisfacción de los empleados, debe centrarse en como se esta dando la comunicación dentro de la organización, lo cual podría generar un cambio organizacional benéfico para él y para sus empleados

Jones y George (2003), una buena comunicación puede ayudar también a incrementar la responsabilidad en los clientes, cuando los miembros de la organización que se encuentran cerca de los clientes como el departamento de ventas, tienen un empoderamiento de comunicar las necesidad de los clientes a sus jefes logrando así los jefes responder con mayor facilidad a estas necesidades. Una efectiva comunicación es necesaria para gerentes y para todos los miembros de una organización, lo cual permite incrementar la eficiencia, la cualidad, la responsabilidad para con los clientes y la innovación, generando esto una ventaja de competitividad para la organización.

Bell, D (1997) plantea que se puede construir una saludable organización a través de una comunicación abierta, animando a sus empleados a participar y retroalimentarlos en las condiciones de trabajo, generando beneficios para ellos, políticas personales y políticas de conciliación.

Harris, T (1993), menciona algunos estudios realizados, en los cuales encuentran un vínculo directo entre una buena comunicación con los empleados y la satisfacción en el trabajo en categorías específicas de problemas generales, retroalimentación, discusión de salarios, etc. Estudios de otras organizaciones con respecto a la comunicación entre empleados y jefes inmediatos encuentran que esta es de clave influencia para la felicidad y la productividad de los empleados.

Es importante tener en cuenta que se debe buscar una buena comunicación, ya que según lo planteado por George & Jones (2003) esta, ayuda a generar responsabilidad de los empleados para con los clientes, cuando los miembros de la organización se encuentran cerca de los clientes, como en departamentos de ventas están empoderados a comunicar a sus jefes las necesidades de los clientes, lo cual genera en los empleadores mayor posibilidad de responder a estas necesidades. Una comunicación efectiva es necesaria para todos los miembros de una organización para el incremento de la eficiencia, calidad y responsabilidad para con los clientes (p.53)

Teniendo en cuenta lo anterior, sería importante dar un vistazo a los aspectos psicológicos de esta temática con el fin de comprender algunos aspectos importantes que se podrían reforzar o mejorar en busca de una buena comunicación en las organizaciones. Es por esto que (Guevara 1979) plantea que tanto el medio transmisor como el medio receptor es el ser humano, generando así la comunicación actitudes eminentemente psicológicas, existiendo siempre la delicada tarea de mantener un equilibrio, donde se consideren valores personales, motivación de carácter negativo, problemas personales, etc. Es decir siempre que consideremos al hombre como tal y no como un robot obtendremos de él por medio de una comunicación bien planeada mayor rapidez y eficacia de las ordenes, respuestas inmediatas, satisfacciones, informes mas exactos y una mayor fluidez de las comunicaciones. Conforme la empresa va creciendo se presentan problemas de

comunicación, no porque falten políticas o normas sino porque no se consideran aspectos como el clima de trabajo, barreras o presiones de grupo, niveles culturales y educativos.

Los seres humanos se enfrentan a una serie de presiones que le impulsan a modificar su conducta, no siendo siempre estas presiones políticas o normas sino que pueden ser una serie de factores informales que hay que tener en cuenta al planear las comunicaciones. Según Rosales C, (2004) La empresa es como el ser humano. Necesita que todos los órganos comuniquen a través del torrente sanguíneo la energía para poder vivir. Pero también necesita que tanto quien la dirige como cada una de sus partes conozcan bien su funcionamiento.

Según Phelps. O (2003), es importante tener en cuenta los procesos de la comunicación dentro de la organización como un todo, precisando los elementos y las relaciones personales, las cuales hacen parte del análisis de un problema particular.

Según (Lucas Marín. 1997: p. 66), citado por Vázquez K. (2006), Al referirnos a la comunicación dentro de las organizaciones es importante saber y entender que el ser humano juega un papel importante dentro de las mismas. Uno de los propósitos de la comunicación dentro de las organizaciones desde el punto de vista psicológico es satisfacer las propias necesidades humanas ligadas a la psicología, las cuales se basan en satisfacer las necesidades de los trabajadores, para conseguir interacción lateral entre iguales, en grupos de trabajo, buscando facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales (p2)

Es importante resaltar las funciones que cumplen los departamentos de comunicación y todos aquellos medios que lo conforman dentro de una organización. De acuerdo con lo anterior, Gámez, R. (2007) plantea que el papel de los departamentos de Comunicación es manejar y concretar las estrategias básicas para trasladar a los diferentes miembros de la organización los mensajes y contenidos cualitativos que, puestos en circulación, ayudan a alcanzar los objetivos definidos. A su vez, según Castro. B (2007), Las relaciones de las empresas o instituciones con los medios de comunicación son una realidad que se incrementa y se consolida día a día. Podemos decir que esto se debe al hecho de que la sociedad demanda información sobre nuestras compañías.

Según la Comisión Europea (2001), es importante para la gran mayoría de empresas, grandes o pequeñas, que se de una comunicación eficaz y regular, lo cual genera un impacto directo y positivo sobre los resultados finales, especialmente con la apertura de nuevas oportunidades de negocio. Otras ventajas derivadas de dar a conocer el espíritu empresarial responsable de su empresa pueden ser: mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente, mejora del buen nombre de la empresa, la marca y el producto, empleados más motivados y productivos, mejores relaciones con la comunidad que le rodea y los poderes públicos, y mayores reducciones de costes. Decidir qué mensajes va a dar a conocer su empresa sobre la actitud empresarial responsable le dará también la oportunidad de reflexionar sobre lo que realmente hace como empresario responsable (p 121)

Ahora es importante hablar de los medios de comunicación que son empleados dentro de una organización con fines determinados. Usualmente los empleados dentro de la organización utilizan diversos medios de comunicación, con el fin de colaborar con sus colegas, teniendo en cuenta que estos medios puede variar según el equipo y los procesos de trabajo (Manheim, 2007)

En una organización los medios de comunicación que son o deberían ser utilizados frecuentemente son: intranet, teléfono, correo electrónico, foros, charlas entrevistas personales, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor (Fernández, 1999).

A continuación se menciona la utilidad que tienen algunos de los medios anteriormente mencionados dentro de la organización.

La Intranet, la cual como lo plantean Cascante, & Fonseca, (2006) se emplea como respuesta a la necesidad de comunicarse e interactuar eficiente y efectivamente hacia el seno interno de las organizaciones. Podemos definir la Intranet como una red interna a la organización de acceso restringido que permite

compartir recursos, información y servicios, utiliza la misma plataforma tecnológica que Internet (red, protocolos y servidores), facilitando la comunicación, la colaboración y coordinación entre los empleados. Mediante Intranet se pueden realizar los procesos naturales de toda organización, pero de manera más eficiente y en menor tiempo. No existe restricción en cuanto a su tamaño o lugar físico, la única restricción es el acceso único a usuarios autorizados.

Según Llano, S (1996) las definiciones de la intranet como medio demuestran la importancia que esta tiene para las organizaciones modernas. Uno de los aspectos esenciales que deben gestionar los comunicadores en las organizaciones es el relativo al contenido de los medios. En una intranet los contenidos son fundamentales. No basta con tener una infraestructura y una cobertura tecnológica robusta. Es fundamental que sus contenidos tengan unos mínimos de calidad, cantidad, variedad, oportunidad que aseguren el logro de los fines comunicativos.

Los medios electrónicos son una categoría especial de los medios de comunicación. Los gerentes utilizan las computadoras no solo para recopilar y distribuir datos, sino para “hablar” con otros a través del correo electrónico. Los faxes pueden transmitir mensajes en segundos a través de las líneas telefónicas de todo el mundo. Otros medios de comunicación electrónica son las teleconferencias, por medio de las cuales grupos de personas en distintos lugares interactúan a través de las líneas telefónicas (audioconferencias) y quizás también se vean unos a otros en monitores de televisión cuando participan en debates en grupo (videoconferencias). Este tipo de medios generan ventajas y desventajas. *Ventajas:* las ventajas de este tipo de medios son muchas e impresionantes, las cuales comprenden la distribución de más información, velocidad eficiencia en la entrega de mensajes de rutina a grandes cantidades de personas a través de vastas áreas geográficas. *Desventajas:* entre estas están la dificultad para resolver problemas complejos que requieren interacción mas amplia cara a cara y la incapacidad para captar claves sutiles, no verbales o de inflexión acerca de lo que el comunicador esta pensando o transmitiendo. (Bateman 2001).

En cuanto al teléfono, este ha sido de gran utilidad para la comunicación dentro de

las empresas u organizaciones, ya que según Marín, (1997) la transmisión es inmediata y sencilla con una comunicación de retorno instantáneo, aunque no tan completo como en las relaciones cara a cara y con algunas otras dificultades.

Otro medio importante que se ha implementado en las organizaciones es el correo electrónico, por medio del cual los miembros de la organización se pueden comunicar de forma personal y masiva, impactando de manera decisiva la imagen corporativa y las relaciones sociales con las audiencias tanto internas como externas. (Llano, 2007).

Por ultimo, los foros y charlas son herramientas fundamentales en los procesos comunicativos donde se necesita participación y retroalimentación. A pesar que los medios mencionados anteriormente son funcionales dentro de la organización, Te'eni. (2006) plantea que la comunicación cara a cara es más efectiva para compartir conocimientos, experiencias y construir relaciones interpersonales, haciendo que las organizaciones sean exitosas y se caractericen por contar con altos niveles de comunicación y colaboración entre los departamentos, lo cual genera grandes beneficios para el progreso de esta.

También se debe tener en cuenta los propósitos de la comunicación dentro de las organizaciones. Dentro de estos esta la coordinación que se da desde los aspectos mínimos como el trabajo individual, hasta los más altos como el desarrollo apropiados de las actividades en grupo. En segundo lugar esta el compartir los conocimientos que se tienen y las experiencias vividas con los demás compañeros, incluyéndose una comunicación directa o indirecta. En tercer lugar se encuentra el desarrollo de las relaciones sociales, que permite que los miembros de la organización interactúen entre si y se relacionen con la organización. Por ultimo está la resolución de conflictos que se refiere a remediar inconvenientes que se presenten entre los individuos o entre determinados aspectos de la organización. Manheim & Bélanger (2007). Provee información a los empleados para el cumplimiento de aspectos esperados por parte de ellos, retroalimentación de sus trabajos, información concerniente a las actividades y metas, oportunidades en la participación del proceso organizacional como toma de decisiones y relaciones interpersonales.(Hellweg. &Phillips1982).

Ningún grupo puede existir sin la comunicación, siempre esta presente en todas las actividades humanas de naturaleza cooperativa, de ahí que en las organizaciones, donde la división del trabajo requerida para el logro de sus objetivos demanda los esfuerzos

coordinados de una gran cantidad de personas, mas aún, puede decirse que la comunicación hace posible la integración, el funcionamiento y la existencia misma de las organizaciones. Pérez, B. (2004) .

Segun Rosales, C (2003) El nivel de comunicación en la empresa se muestra en medio de las crisis, pues impiden o generan el trabajo en equipo dependiendo de la reacción de cada uno de los trabajadores. En medio de estas situaciones nos damos cuenta de la capacidad de reacción como la de promover trabajo conjunto, de parte de cada uno. Algunas pautas para mejorar la comunicación dentro de la empresa son: *Independencia*: compartir la toma de decisiones, de modo que no sea sólo la gerencia quien lo decida todo, sino también los empleados. Facultar al equipo para que asuma la responsabilidad. *Habilidades múltiples*: enseñarles a los empleados todo el proceso que deben seguir frente a cualquier situación. *Compartir información*: toda la organización debe estar al tanto de la situación de la empresa o proyecto. *Servicio al cliente interno*: brindar una buena atención y trato, dentro de la empresa y entre los empleados. *Presupuestar*: dar cuentas de los resultados obtenidos. *Calidad*: entendida no sólo en el trabajo bien hecho, el producto bien terminado; sino también en la calidad humana de las relaciones dentro y fuera de la organización (p. 226)

Según Pacheco, (2005) Entre las conductas que desarrolla los integrantes de la organización, para favorecer la comunicación organizacional están principalmente: *la confianza* (logra que sus colaboradores sean capaces de confiar en él y, además, en ellos mismos); *la integridad*, que se relaciona fundamentalmente con la honestidad y responsabilidad que demuestra en sus actos y, muy especialmente, *la credibilidad*. En la credibilidad intervienen factores claves como: la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, la delegación de responsabilidades, la motivación, la valoración de la creatividad y esfuerzo personal y la valoración del trabajo en equipo.

Finalmente como lo plantea Pousa, L (2000), la comunicación en las organizaciones pretende integrar a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la empresa y crear un sentimiento de pertenencia del individuo a la entidad. En segundo



lugar establecer un clima socio psicológico favorable en la empresa, esto esta relacionado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores-directivos y trabajadores-trabajadores, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización estén presentes. Esto motiva la trabajador e incrementa su productividad y ayuda a los trabajadores recién ingresados a integrarse lo mas rápido posible si conflictos dentro de la organización. En tercer lugar esta fomentar la participación personal, para lo cual los trabajadores estarán informados de lo que se debe hacer, normas y regulaciones existentes, así como de las expectativas que se tienen de ellos. Como cuarta y última medida, contribuir a elevar la calificación del personal, en lo que la comunicación informal juega un papel importante en la medida que favorezca el proceso de transferencia de las mejores experiencias. (p. 71)

En consecuencia la comunicación en las organizaciones, provee el medio para la toma y ejecución de decisiones, obtención de retroalimentación y la corrección de los objetivos organizacionales, en dependencia de las exigencias de la situación. De acuerdo a lo anterior Koontz & Weihrich (2002) manifiestan que “es esencial que los problemas sean comunicados rápidamente para llevar a cabo una acción correctiva” (p.19)

## CONCLUSIONES

En principio es importante y pertinente mencionar que a lo largo de la vida tanto de las personas como de las organizaciones, la comunicación ha desempeñado un papel fundamental dentro de los procesos relacionados con cada uno de estos. Teniendo en cuenta que a medida que pasa el tiempo, el tipo de comunicación empleado varía constantemente. Es decir anteriormente primaba una comunicación interpersonal, por medio de la cual se buscaba dar solución a las diferentes problemáticas que se presentaban en los diferentes contextos. Con el tiempo esto ha ido variando hasta el punto de emplear estrategias de comunicación basadas en medios electrónicos, virtuales, entre otros, los cuales fueron analizados dentro del presente artículo.

A partir de las diferentes perspectivas y posturas, de los autores respecto a la comunicación dentro de las organizaciones se puede llegar a la conclusión que esta juega un papel importante dentro del buen desarrollo de las mismas, ya que si tenemos en cuenta factores como las relaciones interpersonales, la motivación, y diferentes tipos de comunicación, se genera un mejor ambiente laboral dentro de estas, es allí donde se denota la importancia de una buena comunicación dentro de la organización o dentro de cualquier grupo.

Es oportuno destacar la importancia de los diferentes tipos de comunicación, que fueron tratados a lo largo de este artículo como lo es la comunicación interna y la comunicación externa las cuales tienen en cuenta y emplean medios tales como intranet, correos electrónicos, teléfonos, carteleras entre otras. Sin embargo desde nuestro punto de vista y basándonos en los referentes teóricos es la comunicación interpersonal la que debería sobresalir en los procesos que conciernen a la organización y a sus empleados, ya que esta permite una mejor relación, claridad, entendimiento y solución de conflictos entre empleado- empleado, empleado- organización, empleado- empleador y la organización con sus clientes y proveedores.

La comunicación es un aspecto importante no solo en el ámbito de las organizaciones, sino también en lo personal, ya que una comunicación asertiva nos permite

relacionarnos de forma adecuada con las personas que nos rodean, generando así mejores ambientes de interrelación.

Como mencionamos anteriormente la comunicación es importante para la motivación intrínseca. Debe generarse un dialogo abierto entre directivos y empleados con el fin de generar mayor productividad, eficacia y eficiencia, factores que de una u otra forma permiten un buen desempeño laboral. Cuando la comunicación es adecuada para los empleados, ellos promueven iniciativas laborales que son innovadores y creativas, lo cual forja mayor calidad y competitividad en sus labores.

Por otra parte es de gran importancia que dentro de las organizaciones se busque una comunicación adecuada permitiendo la participación tanto de los ejecutivos como de los trabajadores de menores rangos, ya que esto hace que las relaciones y la comunicación sean armónicas, haciendo que el intercambio de ideas y de información sea vital para cualquier organización. Como opinión nuestra, creemos que este aspecto mencionado debe ser de suma importancia y de tener cuenta dentro de la organización, ya que muchos de los problemas que se generan se dan a causa de no tener en cuenta las opiniones de los empleados, únicamente las de los jefes y superiores, sin tener en cuenta que la opinión del resto de integrantes de la organización podría ser importante y generar beneficios con respecto a la toma de algunas decisiones. Esto no quiere decir que los empleados puedan opinar siempre que se tome una decisión, porque es entendible que algunos aspectos de la empresa o organización deben ser tratados única y exclusivamente por los directivos.

También, a través de toda la revisión realizada, se puede concluir la importancia que merece el factor humano dentro de las organizaciones, ya que se ve involucrado con todos aquellos procesos de comunicación que suelen presentarse y también por el hecho de que se debe tener en cuenta que al ser seres humanos quienes se encuentran inmersos en estos procesos amerita realizar evaluaciones profundas a cerca de el nivel en que se puede ver afectado el aspecto emocional de cada uno de estos integrantes y en que forma puede afectar esto a su productividad laboral.

Si en las organizaciones, se tuviera en cuenta el nivel de comunicación presente en la misma forma que la productividad de estas, seria mas factible identificar a tiempo y con facilidad, todas aquellas problemáticas que pudieran agobiar a la organización y a sus miembros.

Finalmente, sería importante lograr que dichas organizaciones realizaran una revisión interna de aquellos aspectos que están fallando dentro de ellas y realizar una evaluación de cuales podrían ser esos factores predisponentes que de una u otra forma les están afectando, para que así mismo pudieran tomar decisiones acertadas con respecto a las modificaciones que podrían tener sus organizaciones, lo cual generaría mayores beneficios y mayor productividad.

Referencias.

- Bartoli, A. (1991). *Comunicación y Organización*. Barcelona: Paidós.
- Bateman, T. (1999/2001). *Administración una Ventaja Competitiva*. Mexico: McGraw-Hill.
- Bell, D.(1997). *Organizational Communication Techniques For Managers Public Management*. 79 Issue 7, p24, 2p.
- Bonilla, C. (2005-2006).Comunicación Organizacional En La Sociedad Global. *Revista Mexicana de Comunicación*.18 Issue 96, p16-17, 2
- Brownell, J. & Lundberg, C. (1993) The Implications Of Organizational Learning For Organizational Communication: A Review And Reformulation *The International Journal Of Organizational Analysis* 1 pp29-53
- Byers, P. (1997) *Organizational Communication Theory and Behavior*. Unated State of America: Ball State University
- Cascante, P & Fonseca, M. (2006). Intranet: Una ventana a la comunicación interna de las organizaciones. *Revista de Derecho y Tecnologías de la Información*. 4. 1-25.
- Castro, B.(2007). *El Auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla: Creative Commons.
- Comisión Europea, dirección general de empresa. (2001) *Guía para una comunicación eficaz*. DC: autor.
- Church, A.(1994). The Character of Organizational Communication: a Review and new Conceptualization. *The international Journal of Organizational Analysis* 2 18-53.
- Collado, C.(1991). *La Comunciación en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Collado, C.(2002). *La Comunicación en las Organizaciones 2da edición*. Mexico: Trillas

- Employees Value effective Communication (2003). Westchester County Business Journal. 42 Issue 18, p35, 1/2p. Obtenida en marzo 20 de 2007.Ebsco.
- Farace, R & Macdonald, D. (1974) New Directions in the Study of Organizational Communication *Personal Psychology*; 27 Issue 1, p1-19, 19p. Obtenido en marzo 11 de 2007. Psychology and Behavioral Sciences Collection.
- Fernández, C. (1999), *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Francis, D (1987) Unblocking Organizational Communication. *Brookfield Personnel Psychology*.41 Issue 2, p382-385. Obtenido en Marzo 11de 2007. Ebsco.
- Gámez, R. (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas Chinas y Japonesas*. Edición electrónica gratuita. [www.eumed.net/libros/2007a/221](http://www.eumed.net/libros/2007a/221).
- Garmon, C. (2000). Organizational discourse: culture effects on pretexts, subtexts, and contexts. *Comunicación y Sociedad* 37. Obtenido en Marzo 19 de 2007. *Informe Académico*. Thomson Gale. UNAL
- George, J & Jones Gareth (2003). Contemporary Management. International Ed: Mc Graw-Hill
- Guevara, M (1997) *comunicación interna*. Técnicas financieras.
- Harris, T. (1993). *Applied Organizational Communication. Perspectives, Principles, and Pragmatics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates, Publishers.
- Harris, T. (2002). *Applied Organizational Communication. Principles and Pragmatics for Future*. New Jersey: Lawrence Erlbaum associates, Publishers.
- Hellweg. S & Phillips. S (1982). Communication and Productivity in organizations. *Public Productivity Review*, 6, 276-288. obtenida en Jstor unal. Mayo 5de 2007.
- Jablin, F & Putnam, L-(2000).*The New Handbook of Organizational Communication*. Cap 1. California: Sage Publications.

- Jones. G & George.J. (2003). *Contemporary Management*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Koontz, H & Weihrich, H.(2002). *Elementos De Administración*. Mexico: Mc Graw-Hill
- Kreps, G. (1990) *Organizational Communication*. London: Logman.
- Lanfranco, D.(2006). *La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile análisis*. 34, 305-313
- Llano, S (2006) La intranet en organizaciones colombianas. *Realidades comunicativas*.9, 99- 110.
- Madrid, F. (1993) *Las Auditorias De La Comunicación Organizacional Desde Una Perspectiva Académica Estadounidense*. Department of Communication Studies
- Manheim,W (2007) Communication Media Repertoires: dealing with the multiplicity of media choices. *MIS Quarterly*. 31 No. 2
- Marín, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y las Organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Medina, H. (2005).Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de comunicación social*, 60.
- Pacheco, R (2005) Competencias claves para la comunicación organizacional , *Chasqui 90- Comunicación organizacional*
- Padilla, C. (1991). *La Comunicación un punto de vista Organizacional*. Mexico: Trillas.
- Palacios, G. (1991). *Técnicas de Gerencia*. Bogota: escuela Superior de Administración Pública.

- Pérez, B. (2004) La Comunicación en las Organizaciones. *Revista Cubana de Educación Superior*, 2, 3-21.
- Phelps. O (2003). A Theory of Business communication. *The journal of Business of the university of Chicago*, 15, 343-360.
- Pousa, L. (2000). La comunicación en la administración empresarial. *Revista espacio*, 2, cuba.
- Richmond V & McCorskey J. (2001) *Organizational Communication for Survival*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Rosales C, (2004) Conocimiento y comunicación en la empresa. *Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*
- Sayago, L. (2005). *Investigación en Comunicación Organizacional*. Perú: Ilustrados.com. Obtenido en Marzo 11 de 2007. EBRARY
- Serna, C (2001) *Gestión de cambio organizacional*. Tesis de grado profesional. Universidad de la Sabana, Chía.
- Serna, D (2004) *Comunicación Organizacional y Responsabilidad Social (rse): más que información*. [www.ccre.org.co](http://www.ccre.org.co)
- Stohln, C. (1995) *Organizational Communication*. London: SAGE publications.
- Te'eni. D (2006). The Language Action Perspective as a Basis for Communication Support System. *Communication of the ACM*



Tristá, B. (1994) "La comunicación en las organizaciones." *Thomson Gale*. Unal. 19

Marzo de 2007.

Universidad de la Sabana. (2007) Comunicación Empresarial. *Plan estratégico como*

*herramienta gerencial*. Cap 8. Llano, S. Bogotá: ECOE

Urrutia A. (s.f). *La Comunicación Interna Para Combatir La Desinformación Dentro La Empresa*. [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt)

Vásquez, K. (2006). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo

organizacional. *Global Media Journal* 3, N°. 5, 2006. Obtenido en marzo 20 de

2007.