

COMUNICACIÓN: PUNTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

Isabel Pérez C.

Universidad de La Sabana

Resumen

El objetivo general de este proyecto es realizar una revisión teórica de la comunicación organizacional y su importancia en las organizaciones. Posteriormente identificar el flujo de comunicación en las organizaciones, al igual que el proceso de comunicación. Otro propósito es conocer las barreras que existen en la comunicación eficaz en la organización, para poder determinar las herramientas de comunicación y los elementos prácticos para una comunicación eficiente. Se concluyó que la comunicación es un eje estratégico para gestionar el cambio en las organizaciones.

Palabras Claves: Comunicación, Organización.

Abstract

The general aim of this project is to realize a theoretical review of the organizational communication and its importance in the organizations. It will identify the communication flow in the organizations, as well as the process of communication. Another intention is to know the barriers that exist in the effective communication in the organization, to determine the tools of communication and the practical elements, to be able to obtain an efficient communication. One concluded that the communication is a strategic axis to manage changes in the organizations.

Key Words: Communication, Organization.

COMUNICACIÓN: PUNTO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

Hasta hace algunos años un elemento clave para los directivos era mandar, hoy en día es mucho más importante establecer una comunicación coherente y así coordinar las decisiones sobre las actividades a realizar. En la actualidad, con el surgimiento de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados acerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con los clientes. Existen muchos medios de comunicación por los que una empresa puede mantener comunicación con sus empleados, dando como resultado una mejor relación entre ambos, lo cual se ve reflejado no solo dentro de la empresa si no también al exterior de ella. Esta es una manera de que la empresa mantenga tanto su identidad como su imagen ante su público interno y externo.

La comunicación es la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre. La comunicación necesariamente debe aportar un contenido, no debe limitarse a transmitir instrucciones, sino que

previamente debe haber definido misiones y responsabilidades, con una transferencia amplia y bien coordinada en todos los sentidos. Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Igualmente, quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartido. (Fernández, 1999).

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (2001) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que “nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.” (Berlo, 2001, p. 78)

La comunicación organizacional se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. (Fernández, 1999).

Según Kreps (2001) la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. (Kreps, 2001, p.35) Para autores como Bartoli (2000), la comunicación organizacional es “la esencia, el

corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.
(Bartoli, 2000, p. 51)

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. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. (Fernández, 1999).

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. En las empresas no resulta suficiente con crear una estrategia de comunicaciones, sino que es necesario concebir la comunicación como uno de los componentes que conforman la estrategia integral.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura.

De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

Por otro lado, la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. La toma de decisiones se desarrolla dentro de un mundo de comunicación. Las organizaciones se enfrentan diariamente a retos y a momentos de decisión. Se involucran en la identificación de problemas y la solución de los mismos. La comunicación juega un rol importante en las tareas de dirección, solución de problemas, negocios, coordinación de actividades e información de decisiones.

El éxito de toda organización 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. La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. La comunicación es necesaria para que toda la organización se alinee en una misma dirección. Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión y se desarrolla a través de la comunicación. Por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización. La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial y empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. A través de la gestión en la comunicación interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

La comunicación organizacional, según Fernández (1999), puede dividirse en comunicación interna y externa. La comunicación interna hace referencia cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como 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 organizacionales.

La comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea. En una organización se deben mantener canales abiertos de comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, se deben utilizar canales de

comunicación para conocer e informar las opiniones y sugerencias de su personal. Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas y seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa y un mayor compromiso.

La comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (retroalimentación) a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos de ambas partes. También, funcionará como una llamada de atención ante posibles conflictos, lo cual permitirá que éstos se solucionen a tiempo. Uno de los objetivos que persiguen las comunicaciones internas es crear un clima cordial y de confianza donde el empleado se sienta a gusto y vea que sus objetivos y los de la empresa están muy relacionados.

Por otro lado, la comunicación externa es cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. La comunicación organizacional puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o

descendente. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en estas direcciones. (Kreps, 2001).

La comunicación descendente es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención y proporcionar instrucciones. (Costa, 2000).

La comunicación ascendente fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral. (Gibson, 2000).

La comunicación horizontal es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción. (Bartoli, 2000).

Por último, la comunicación diagonal es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

El proceso de comunicación es un proceso complejo donde intervienen aspectos relacionados con las personas como son los sentimientos, las percepciones, las intenciones. Los elementos básicos del modelo de comunicación son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son: emisor o comunicador, codificación, mensaje, canal o medio de comunicación, decodificación, receptor y retroalimentación. (Gibson, 2000).

El comunicador es la persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse. La codificación es el lenguaje por el cual se pueden expresar la información, las intenciones y las ideas. En otras palabras, es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue. El mensaje es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su receptor a través de un medio o canal, que es el portador del mensaje. El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleros, tele-conferencias, 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. Luego, la decodificación es la traducción realizada por el receptor o sujeto que recibe el mensaje. Este elemento es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. El receptor es la persona que recibe y decodifica el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia. (Kreps, 2001).

Por último la retroalimentación es lo que permite al emisor saber si el receptor recibió o no el mensaje. Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación. Cuando se valora el proceso de comunicación es muy importante tener en cuenta que 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. Igualmente la comunicación es la emisión de mensajes que requieren respuesta. (Gibson, 2000).

No obstante, a veces con todos los elementos que intervienen en el proceso de comunicación no se obtiene una adecuada comunicación como consecuencia de aspectos que inciden negativamente, a los que se les denominan ruidos, que constituyen murallas o barreras. El ruido se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación. Algunas barreras que inciden en el proceso de comunicación son: las percepciones diferentes o 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; el ruido, factor que perturba o confunde una comunicación inherente o no a las personas; la emotividad o reacción emocional que influye en la manera de interpretar un mensaje; y la desconfianza o

inexistencia de una verdadera identidad entre emisor y receptor o el deseo implícito del que remite de encubrir sus verdaderas intenciones. (Italo, 2004).

Para superar estas barreras existen una serie de técnicas. Con respecto al ruido se puede eliminar, crear un ambiente favorable y contrarrestarlos con mensajes claros, precisos y firmes. En las diferencias de lenguaje, se puede implementar un lenguaje simple y directo, explícito con los términos técnicos y realizar una explicación clara del mensaje de forma que sea entendido por los que tienen diferentes puntos de vista. Para superar la barrera de la emotividad, es importante que cada persona dentro de la organización valore su propio estado de ánimo y el de los demás, favorecer un ambiente de apoyo, e interpretar y entender las reacciones de los otros. Con relación a la desconfianza, el ejemplo personal, la actuación coherente, el ser honesto y actuar con buenas intenciones, pueden ayudar a sobrepasar esta barrera. (Martín, 2001).

Entre los problemas que puedan generarse en el proceso de comunicación dado por la interferencia, Berlo (2001) delimita tres niveles de problemas. Los problemas técnicos se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados. Los problemas semánticos se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir. Por último, los problemas de efectividad se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor. Estos tres niveles precisan los mecanismos mediante los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.

Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso de comunicación existen fuentes de distorsión como las siguientes: la codificación se realizó con descuido, debido a la selección limitada de símbolos, la confusión en el contexto del mensaje, la selección de un canal inapropiado, un nivel de ruido alto, debido a prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas, y poca atención y cuidado en el proceso de decodificación. Todos estos factores pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente a la imaginada por el emisor. (Vázquez, 2001).

Cuando la comunicación en una organización es deficiente, repercute negativamente en la organización. Algunas consecuencias de esta comunicación deficiente son: 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 y falta de identificación de los intereses comunes.

La filtración se puede considerar como otra barrera para la comunicación eficaz en la organización. La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá. (Rebeil, Ruiz y Nosnik, 2000).

Igualmente la percepción selectiva es otra barrera para la comunicación organizacional. La percepción selectiva hace referencia en cuanto los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual. (Berlo, 2001)

Por otro lado, la defensa puede interferir en el proceso de comunicación. Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz. Por último el lenguaje que se utilice también puede repercutir en la comunicación asertiva, ya que la edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

Según Berlo (2001) las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es

percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales. Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y se clasifica en cuatro tipos. Las ilusiones o deseos son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados. El rumor “metemiedos” obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos). El tercer tipo de rumor es el rumor cicatero, el cual es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando

enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación. Por último los rumores estimulantes son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia. (Kreps, 2001).

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. En resumen, los rumores no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

Para reducir las consecuencias negativas de los rumores, se sugiere que se anuncien los programas a tiempo para tomar las decisiones importantes; explicar las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos; y enfatizar las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros.

Se recomienda que para que la comunicación sea eficaz en la organización el presidente o gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización. Igualmente comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente), hacer énfasis en la comunicación cara a cara mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la

organización, dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias, diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita, y luchar porque la información fluya continuamente. (Italo, 2004).

Hay una serie de elementos prácticos para una comunicación eficiente. En esta instancia, es primordial tener el objetivo de comunicarse, saber escuchar, mantener la calma y una actitud racional. Es muy importante hablar con claridad, adaptando lo que se dice a quien está escuchando y a la situación. Igualmente hacer preguntas, tener en cuenta todas las ideas, ser reflexivo y emitir criterios proporcionando opciones creativas. La retroalimentación es necesaria para saber si el mensaje fue comunicado de forma eficiente, se si comprendió o es necesario una explicación. (Costa, 2000).

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay retroalimentación y se pierde el sentido. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se interrumpe otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo. El saber escuchar adecuadamente, permite obtener una comunicación asertiva dentro de la organización.

Existen algunas técnicas que permiten escuchar activamente. Cuando las personas sienten que se les escucha se expresan de una forma completa. El escuchar activamente le permite a las personas saber que se está escuchando y entendiendo, y

también ayuda al que escucha a obtener información útil de la persona que esta hablando. Cuando otra persona esta hablando es esencial aceptar los sentimientos expresados por esta persona sin necesidad de aprobarlos, ni estar de acuerdo. Otra técnica que puede ayudar es ponerse en lugar de la otra persona para comprender lo que está comunicando. Es importante preguntar cuando no comprenda, cuando se necesite más explicación, y cuando se quiera demostrar que está escuchando. Hay una técnica muy importante: ser paciente. No apurarse, ni interrumpir; es necesario dar tiempo para que la otra persona diga lo que quiere decir. Mirar directamente a la persona, su rostro, ojos, postura y gestos son instrumentos de comunicación muy importantes. Igualmente no discuta mentalmente y que estas discusiones internas crean una barrera entre el emisor y el receptor y no permiten realmente escuchar. Por último evite asumir que otros utilizan las palabras en la misma forma, no asuma que está mintiendo o que está tratando de avergonzarle. (Italo, 2004).

Es importante determinar las herramientas de comunicación adecuadas y necesarias para garantizar una comunicación asertiva dentro de las organizaciones. Algunas de las herramientas son las siguientes: la cara persona, las carteleras, el cuadernillo de bienvenida, los manuales de estilo, los folletos, la publicación institucional, las reuniones, la línea abierta o línea directa, el buzón de comunicaciones y los medios electrónicos.

A continuación se especificará cada una de las herramientas de comunicación. Con respecto a las cartas, éstas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por

ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizada. Las carteleras son un canal de comunicación ancestral pero efectivo medio de comunicación. Se deben colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha. (Vázquez, 2001).

Con relación al cuadernillo de bienvenida, cualquier persona que ingresa a una institución necesita saber en dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc. Los manuales de estilo son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones. Los folletos pueden realizarse sobre temas particulares y se pueden diseñar sencillos y prácticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna. (Bartoli, 2000).

Con relación a la publicación institucional, se puede diseñar una revista interna que motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido

conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal. Las reuniones son un espacio de comunicación para informar, capacitar, reflexionar y tomar decisiones. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación. La línea abierta o línea directa es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes. (Bartoli, 2000).

Como complemento a esta herramienta, se encuentra el buzón de comunicaciones que permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización sus opiniones, sugerencias y recomendaciones. Por último, se encuentran los medios electrónicos tales como el E-mail, el cual tiene como ventajas su rapidez, interactividad, multidifusión y facilidad de fijación del destinatario. Igualmente se puede utilizar la Intranet que es una red interna, la cual es un medio rápido e instantáneo de comunicación. (Vázquez, 2001).

Para poder determinar que la comunicación es un eje estratégico para gestionar el cambio en las organizaciones, inicialmente se comentará acerca del cambio dentro de una organización, y luego la relación entre entorno, cambio y comunicación.

Con relación al cambio, se puede afirmar que éste es el resultado de la alteración, variación o modificación que el entorno ejerce sobre las organizaciones. “El cambio no tiene fin, no tiene forma ni estructura fija; es dinámico; es un proceso de evolución constante.” (Malott, 2001, p. 28). Por tanto, La gestión del cambio se debe concebir como una dinámica donde se enfrenta el cambio dentro del cambio. Cada época tiene una dinámica diferente de cambio, en las ultimas décadas esta dinámica ha sido vertiginosa y acelerada; la nueva variable es la velocidad; esto ha obligado a estados, organizaciones y a cada ser humano a adaptarse y a ser flexibles al entorno. El entorno es quien genera la fuerza de cambio en el medio organizacional.

“El concepto jerárquico piramidal trató de dar estabilidad casi eterna en toda organización porque se creía que los cambios constantes desmotivan, aumentan el sentimiento de inseguridad y problematizan a las personas.” (Zimmermann, 2000, p.94). Las organizaciones han evolucionado y el cambio se ha convertido en una constante: los procesos de globalización, los diversos modelos de administración, los cambios en la gestión del talento humano, entre muchas otras; llevan a que en nuestra época los niveles de exigencia del entorno en términos de competitividad, productividad e inmediatez requiera que las organizaciones, cuenten con un sistema de cambio organizacional permanente, donde la comunicación y la información se convierten en el eje de gestión.

El cambio se debe gestionar, se debe planificar y sobre todo se debe asumir. El cambio sólo se puede producir cuando en la organización existe un compromiso con el cambio. Este compromiso se construye desde la alta dirección hacia todas las

esferas de la organización y se realiza de manera gradual, aunque a veces se producen cambios de transformación.

Evidentemente, existen dos formas de gestionar el cambio estratégico en las organizaciones: el gradual y el de transformación. La decisión de cual tomar es directamente responsabilidad de la alta dirección la cual puede asumir un papel proactivo o reactivo. En cualquiera de las formas, la alta dirección antes de iniciar el proceso de cambio debe conocer y evaluar su cultura organizacional y apoyarse en una base sólida y estructurada de comunicación y de información. (Zimmermann, 2000).

El cambio estratégico gradual ha sido estudiado por Quin (1999) en grandes empresas multinacionales, donde concluye: que la mejor manera de describir un proceso de dirección dentro de un entorno cambiante es el incrementalismo lógico. Los directivos tienen una visión dónde quieren que esté la organización en los años venideros, y tratan de llegar hasta allí paulatinamente. Estos procesos no solo son responsabilidad de la alta dirección, sino que se debe fomentar en los niveles inferiores (o subsistemas) de toda la organización. Por tanto los procesos de cambio organizacional que son graduales, implican una alta participación y son un desarrollo deliberado de una estrategia de aprender haciendo.

“Algunos autores afirman que este cambio gradual puede, y debe, dirigirse de manera proactiva y así lograr que la organización siga en contacto con el entorno y se anticipe a las necesidades de cambio, lo que se puede conseguir mediante la armonización de las formas de actuar actuales. Otros afirman que, puesto que no siempre es posible anticipar la necesidad de cambio, las organizaciones reaccionan a

presiones externas competitivas o del entorno. Los directivos pueden no ver la necesidad de realizar grandes cambios estratégicos, sino que adaptan el paradigma existente y las formas de actuar dentro de dicho paradigma.” (Malott, 2001, p.48).

Por lo tanto se puede afirmar que es ventajoso para la organización que los cambios se desarrollen de manera gradual. Así el cambio se basará en la cualificación, las rutinas y las creencias de los miembros de la organización, por lo que será un cambio eficiente.

Por otra parte, “el cambio estratégico de transformación es aquel que no puede realizarse en el marco de los paradigmas y de las rutinas actuales de la organización: implica cambiar los supuestos que se dan por sentados y la forma en que hacemos las cosas aquí.” (Quin, 1999, p.58). Esta tipología de cambio se presenta de forma planeada o forzada. La primera es posible cuando los directivos anticipan la necesidad de la transformación, porque cuentan tal vez, con un sistema de información bien estructurado, esto permite tener el tiempo y el espacio para planificar el cambio y transformar la organización. La segunda se presenta cuando existen desviaciones estratégicas internas que perjudican la productividad y competitividad de la organización o cuando otros cambios en el entorno son tan importantes que ésta se ve forzada a un cambio de transformación.

En los dos tipos de cambio estratégico se debe buscar el compromiso y la participación de todos los actores de la organización y es allí donde la labor de los gestores de la comunicación es de vital importancia. El diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación e información se hace necesaria, debido a que

la organización debe persuadir, informar permanentemente y sobre todo motivar a la acción de cambio.

Adicionalmente, el contar con una gestión estratégica de comunicación y de información, permite a la alta dirección gestionar la incertidumbre del entorno, buscando conocer las fuerzas de cambio que ejercerán sobre ella. (Manucci, 2004).

CONCLUSIONES

El entorno actual se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones, organizaciones que están interrelacionadas unas con otras y que ejercen fuerzas de cambio entre si. Es decir, en el entorno actual se presenta la misma ley de bivalencia de la comunicación que expone Malott (2001), “la comunicación ocurre cuando hay interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (transmisor-receptor) realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor.” En términos de entorno organizacional una organización puede incidir como fuerza de cambio en otra organización y otra organización incidir en ella. En consecuencia, el entorno es el campo de acción de las organizaciones.

Por tanto, el cambio es una fuerza que genera una acción o una reacción en las organizaciones. “Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.” (Costa, 1999). El entorno se da en un espacio de interrelaciones y el cambio genera acción. La comunicación es interrelación y es acción. De esta manera es evidente que la comunicación es requisito fundamental para el entorno y para el cambio.

Según Manucci (2004), la comunicación estructura el espacio en el que la organización se mueve. Si la comunicación es la que estructura el espacio, que es el

entorno social en el cual actúa y se “mueve”; este movimiento se da por las fuerzas de cambio. Por tanto la comunicación estructura el actuar de las organizaciones.

El entorno social es una red de organizaciones en donde se esta en permanente interrelación y esta interrelación es comunicación. Si el cambio genera acción y “la comunicación es acción”. La comunicación es la que estructura la gestión del cambio organizacional e impulsa el desarrollo de la misma. (Costa, 2000)

En conclusión se puede plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga “más inteligente”. Por tanto, la comunicación es el eje de gestión del cambio organizacional y aún más, impulsa el desarrollo y el aprendizaje de si misma y de su entorno.

Referencias

- Bartoli, A. (2000). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. España. Edit. Paidós Ibérica.
- Berlo, D. (2001) *El proceso de comunicación*. Argentina. Edit. Ateneo.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona. Edit. Paidós.
- Costa, J. (2000). *La imagen de la empresa: métodos de comunicación integral*. Madrid. Edit. Ibérico Europea.
- Fernandez, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México. Edit. Trillas.
- Gibson, D. (2000). *Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos*. Edit. IRWIN.
- Italo, P. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá, Colombia. Edit. Pontificia Universidad Javeriana,
- Kreps, G. (2001). *La comunicación en las organizaciones*. España. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Malott, M. (2001). *Paradoja del cambio organizacional*. México. Edit. Trillas.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación corporativa estratégica*. Bogotá, Colombia. Edit.
- Martín, F. (2001). Comunicación en las empresas e instituciones; de la consultoría a la dirección de comunicación. *Revista de la Universidad de Salamanca*, 14 (5), 162-186.
- Quin, J.B. (1999). El desarrollo sobre el cambio estratégico en las empresas, *Journal of Strategies for Change*. 11 (3), 189-140.
- Rebeil, M., Ruiz, C., y Nosnik, A. (2000) El poder de la comunicación en las organizaciones. *Revista de la Universidad Iberoamericana*, 8 (13), 386-402.

Vázquez, M. (2001). *Introducción al lenguaje de la comunicación organizacional*.

México. Edición Trillas.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional*. Ecuador. Edit. Abya-

Yala.