

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Bibiana Castillo T.

Universidad de La Sabana

Resumen

Se describen las estrategias de una comunicación eficaz, dentro de una organización donde se maneja un conducto regular y una jerarquización. Se plantea implementar nuevas estrategias de comunicación que se puedan llevar a cabo en un contexto organizacional, la cual está compuesta en su mayoría por militares. Conociendo los modelos utilizados en este tipo de organización. Los instrumentos utilizados fueron: la observación y una encuesta sobre comunicación que fue aplicada a 46 militares quienes son instructores en la escuela de ascenso del Ejército. Los resultados arrojados por la encuesta y contrarrestado con la observación, la comunicación que se genera dentro de una organización conformada por militares es jerárquica y donde se debe tener en cuenta el conducto regular.

Palabras claves: comunicación, estrategias, organización

Abstract

The strategies of an effective communication are described, within an organization where it handles to a chain of command and a hierarchical structuring. One considers implementing new strategies of communication that can be carried out in a organizational context, which is compound in his majority by the military. Knowing the used models in this type organization. The used instruments were: the observation and a survey on communication that was applied to the 46 military who are instructors in the school of ascent of the Army. The results thrown by the resisted survey and with the observation, the communication that is generated within an organization conformed by the military is hierarchic and where the chain of command is due to consider.

Key words: communication, strategies, organization

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Hablar de comunicación dentro de una organización es muy complejo. Porque existe la posibilidad de que no todos los miembros de la organización tengan la misma capacidad o habilidad para comunicar la información o simplemente las estrategias que utilizan no son las más adecuadas. Aunque no se puede dejar a un lado que a veces estas estrategias utilizadas pueden ser unificadas, teniendo en cuenta el tipo de organización, ya que no para todas las organizaciones las mismas estrategias no serán eficaces. En esta investigación se dará como ejemplo un poco de cómo es la comunicación dentro de un ambiente militar, sin dejar a un lado otro tipo de organizaciones. Ya que hay cosas que si son comunes para todas.

Para entrar más en el tema que nos interesa, se contextualizará primero que todo sobre lo general de las organizaciones y obviamente de la comunicación dentro de éstas.

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Por esta razón, una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común (Chiavenato, I., Administración de recursos humanos, 2000, McGraw – Hill Interamericana, S.A.).

Por otro lado, Chiavenato (2000), recurre a un concepto que se debe tener muy presente dentro de cualquier relación entre persona,; se refiere al concepto de sistema porque permite abordar, con más amplitud y con un enfoque situacional, la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Este concepto no sólo visualiza los factores ambientales internos y externos como todo integrado, sino también las funciones de los subsistemas que lo conforman.

Con relación a lo que expresa el autor citado anteriormente, la organización necesariamente se tiene que ver como un sistema, en el cual la comunicación es fundamental para que este sistema funcione y pueda alcanzar esas metas que se trazan desde un principio y que permiten que la organización sea exitosa, eficiente y eficaz con relación al mercado.

Entonces, la comunicación es definida de muchas formas. En el presente artículo se dará una aproximación a la definición que comprenda lo más posible el significado de comunicar dentro de las organizaciones.

La comunicación viene de la palabra latina “comunicare”, que significa poner en común. Por consiguiente, la comunicación, es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. (Alles, M., Diccionario de competencias – Gestión por competencias, 2004). A esta definición se le puede complementar diciendo también que los gestos y los movimientos corporales a su vez comunican y que en muchas ocasiones esta forma de comunicar también es eficaz.

La comunicación es también el proceso de intercambiar información por medio verbal, escrito, gestual o corporal. Por los cuales las personas se relacionan con otras a través de datos, ideas, pensamientos y valores (Chiavenato, 2000). Pero hay que tener en cuenta que transmitir información a las demás personas, y lograr que la información se interprete como se pretende, es difícil y complejo porque cada persona que pertenece a la organización tiene su personalidad y su carácter y como también lo dice Chiavenato (2000) influye la forma de pensar y sentir de los miembros que conforman la organización. Por eso hay que saber comunicar la información de la manera adecuada, además, la comunicación va muy relacionada con la percepción de cada persona. En este sentido hay que tener en cuenta lo que se conoce como la metacomunicación, donde la persona que comunica, no solamente está comunicando con su voz, sino también con sus gestos y sus movimientos corporales los cuales también envían información al receptor.

Como se ha comentado anteriormente, la información se puede comunicar por medio de diferentes tipos: verbal, escrita y gestual (no verbal). Así mismo debemos tener en cuenta los elementos que componen a la comunicación. Estos son: emisor, es el que elabora el mensaje codificando la idea que desea transmitir de tal forma que sea captada por el receptor con el sentido adecuado, es decir, con el sentido con el que lo envió el emisor; el receptor, es el destinatario o quien recibe a información y deberá, estar preparado para recibir el mensaje y conocer el código empleado por el emisor y que la información sea captada eficazmente; el canal es el medio por el que se transmite el mensaje. La transmisión del mensaje puede hacerse a través de los distintos medios de comunicación (escritos, orales o gestuales); el ruido o la transferencia es lo que impide o dificulta la comunicación. Por ejemplo, el uso de códigos ambiguos, una mala conexión telefónica, etc. y la retroalimentación que es el proceso y propiedad del lenguaje por el

cual cada mensaje sirve a la vez como respuesta a la precedente, cuya finalidad es verificar que el mensaje enviado ha sido "correctamente" codificado, transmitido, decodificado y entendido.

Como lo que aquí interesa sobre la comunicación, es cómo ésta se contextualiza en el medio organizacional, entonces se trae a colación la definición según Fernández Collado según la cual la comunicación organizacional es *“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”*, también la entiende 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”* (Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31).

Por otro lado, Chiavenato en su libro “La administración de recursos humanos” (2000), da a conocer que los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, pues se relacionan continuamente con otras personas o ambientes mediante o a través de la comunicación. Por eso este autor pone en claro que la comunicación implica transferencia de la información y significado de una persona a otra. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias o departamentos (Chiavenato, 2000).

Algo interesante que plantea Chiavenato (2000), es que la comunicación permite compartir con las demás personas conocimientos y sentimientos.

Un punto clave dentro de la comunicación, y que no podemos dejar atrás es el tipo de tono y de timbre de voz que empleamos para dar a conocer un comunicado o una información a otra persona.

Si el tono y el timbre de voz son utilizados de manera correcta y eficazmente, la información que se está transmitiendo va a ser captada de forma clara, legible y no se distorsionará.

Por otro lado, hay que tener en cuenta las funciones de la comunicación organizacional.

Fernando Martín Martín (2005) (citado por Trelles, 2001.p.4) las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación (Rodríguez, I., Comunicación Organizacional: teorías y puntos de vista, 2005).

Pero por otra parte se pueden generar otro tipo de funciones de la comunicación organizacional y que son básicas para el futuro de cada empresa y para su sostenimiento en el mercado. Estas funciones son las siguientes: determinar metas y objetivos, determinar las áreas problema, evaluar el rendimiento, coordinar funcionalmente, determinar las normas del resultado del rendimiento, dirigir, emitir órdenes, instruir, decir a las personas como ejecutar una orden y guiar e influir.

Federico Gan, en su artículo La Comunicación en el Trabajo (2005), comenta que la inmensa mayoría de profesiones y ocupaciones precisan de una continua y particular

tarea: la comunicación con los demás. Comunicación con clientes, proveedores, usuarios; o comunicación con personas que trabajan en la misma empresa: el equipo del departamento, el jefe, los colaboradores o simplemente con personal de otros departamentos, que nos piden o nos dan informaciones para poder realizar su labor y para que hagamos correctamente la nuestra (Gan, F., Comunicación en el trabajo, 2005).

Otro aspecto importante que trata Federico Gan (2005) en su estudio según estudios ya realizados y que no se puede dejar de lado, es que muchos problemas en el trabajo demuestran que cuatro de cada cinco problemas son causados por una mala o deficiente comunicación. La experiencia demuestra que muchas personas, incluso excelentes profesionales, personal con una enorme valía en su 'oficio' son pésimos comunicadores. En muchos casos no son conscientes de la importancia de la comunicación en su trabajo. Les interesa el proyecto, el producto, el dato, pero no demasiado las personas que deben apretar para realizar el proyecto, acabar el producto, anotar el dato (Comunicación en el trabajo, Federico Gan, 2005).

Por otro lado, hay que tener en cuenta, que dentro de las organizaciones la comunicación no siempre será la mejor, habrá momentos difíciles y tendrá sus altibajos.

Pero quiero anotar que también hay que tener muy presente, que en todas las organizaciones no se puede generalizar el mismo tipo de comunicación, es decir, las mismas estrategias de comunicación organizacional no son acordes a todas las organizaciones, porque si se generalizara muchas de estas organizaciones no serían totalmente fructíferas, eficientes y eficaces. Sin dejar a un lado, que si hay estrategias iguales para todas. Por ejemplo en las organizaciones jerarquizadas se utiliza la estrategia del conducto regular.

Entonces, hay que tener delicadeza al utilizar las estrategias de comunicación en cada contexto organizacional, de cómo se están empleando y qué se está haciendo cuando una de esas estrategias está fallando y no permitiendo una comunicación eficaz dentro de los miembros de cada organización.

Si por ejemplo, en una organización están existiendo problemas de comunicación entre los empleados y no se están cumpliendo los objetivos estipulados desde el comienzo para alcanzar lo que se quiere ahí, en ese momento hay que hacer un pare para reevaluar las estrategias o las formas de comunicación que están siendo utilizadas dentro de la organización y que están estancando el proceso de la empresa para cumplir su objetivo. En este punto el gerente general o el presidente de la compañía junto a su equipo de trabajo tendrán que crear nuevas estrategias.

A continuación se dar a conocer sobre la comunicación que se maneja dentro de una institución específica como ejemplo, esta es la organización militar.

Por eso a continuación se dará a conocer la Escuela militar que está aún más involucrada o que está encargada de las comunicaciones de la institución militar; ésta es la Escuela de Comunicaciones.

Es así como las comunicaciones militares han sido a través de la historia el elemento esencial del mando, coordinación y desarrollo de las operaciones militares que se han constituido en el fundamento de las grandes victorias, al igual han permitido que los conflictos modernos se decidan por el empleo adecuado de los medios electrónicos, los cuales facilitan anticiparse a las intenciones y acciones del adversario (<http://www.ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=93>).

Las Comunicaciones Militares dentro de la conformación de nuestro Ejército, tienen una gran importancia trascendental con el transcurrir de los años y la llegada de

eventos que enmarcan la historia de nuestro país y del mundo en general, en un cúmulo de hechos que vieron en la tecnología su gran oportunidad de desarrollo y cambio en beneficio de la humanidad (<http://www.ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=93>).

En 1929 nace en Colombia la radiocomunicación e igualmente se instala y entra en funcionamiento la primera oficina de radio asignada al Ministerio de Guerra, teniendo sus primeros operadores civiles al servicio de la Institución Militar.

Cada vez el compromiso de capacitar al personal militar en la especialidad de comunicaciones es mayor (<http://www.ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=93>).

Por otra parte, a continuación se especificará un poco más sobre las estrategias de comunicación que son utilizadas dentro de un ámbito organizacional militar, se puede encontrar las siguientes: por medio del conducto regular, el uso del poder de forma adecuada, los escritos de solicitud, por medio de carteleras de información, entre otras.

Por otra parte, dentro de cualquier organización una estrategia clave de comunicación es la misión y la visión que posee la institución. Ya que por medio de éstas se están dando a conocer los objetivos y las metas que se quieren alcanzar en el futuro.

Igualmente, no podemos dejar de lado un tema que es de suma importancia dentro de la comunicación organizacional. Es lo que llamamos o conocemos como el poder.

Por esta razón se trae a colación un artículo sobre el poder en las organizaciones de la revista mensual de cuestiones actuales (marzo 2005, No 609 5€), donde comenta que el poder es un elemento necesario y, al mismo tiempo, éticamente arriesgado que interviene en el progreso humano. Con el poder se convierte la intención en realidad. El trabajo de la alta dirección es en su base político, porque consiste en elegir unos objetivos en el futuro y tener los medios necesarios para alcanzarlos.

En este artículo de la revista mensual de cuestiones actuales muestra que para utilizar el poder es necesario que se den al mismo tiempo tres factores: deseo, conocimiento y capacidad. El control, por lo tanto, está relacionado con las relaciones de control e influencia.

Respecto a las relaciones humanas, trata cuando entre ellas se da autoridad y subordinación, dominación y sumisión (El poder en las organizaciones, Nuestro Tiempo, Revista Mensual de Cuestiones Actuales, marzo 2005, No 609 5€).

Una cita de Richard Nixon: “El poder es la oportunidad de construir, crear o empujar la Historia en distinta dirección” El poder en las organizaciones, Nuestro Tiempo, Revista Mensual de Cuestiones Actuales, marzo 2005, No 609 5€).

Pero por otro lado, algo muy importante y que no hay que dejar de lado es el poder de la negociación dentro de cualquier organización. De acuerdo con el artículo El poder en la negociación de Yuri Gorbaneff (1998), en el proceso de la negociación es fundamental incluir el concepto poder y este último se puede clasificar el activo y pasivo.

Yuri Gorbaneff autora del artículo el poder de la negociación cita a Deutsch, 1978, 58, para dar a conocer la definición de poder, como el conjunto de medios de que dispone el hombre para lograr sus objetivos, o la capacidad de ejercer influencia y cambiar el resultado de los eventos.

Si se pone esta definición de poder dentro de una organización como un medio utilizado por los hombres para lograr objetivos, debe ser acorde a la comunicación que dentro de la organización se maneja, para que realmente se alcancen los objetivos propuestos. Además, el poder bien manejado genera una gran eficacia en la comunicación, pero a su vez se encuentra la contraparte. Cuando el poder es manejado

de forma no adecuada, la comunicación no será eficaz y podrán existir mal entendidos o roces entre los miembros de la organización. Esto es lo que no se quiere buscar en las instituciones.

Es cierto y bien sabido que donde hay personas trabajando es fundamental la comunicación, la negociación y el poder. Sin dejar a un lado que estos tres términos tienen que estar muy bien definidos dentro de cada organización para que no choquen entre sí y exista armonía para el trabajo en equipo y a su vez esto genera o generará un cambio organizacional para el bien de los trabajadores y de la empresa.

Por eso, otro aspecto relevante dentro de la organización y que va muy de la mano de la comunicación organizacional es, el cambio organizacional. Por consiguiente, si una organización tenía una comunicación que no era eficaz y que estaba perjudicando alcanzar los logros trazados y que además, el clima organizacional estaba crítico y se le da un vuelco total a la forma de comunicación, esta organización adquirirá un cambio organizacional y por ende un aprendizaje positivo para que de esta forma salga a relucir y tenga excelentes productos.

Entonces, en el caso de la organización militar, es importante conocer que cambiar ciertas pautas de comunicación en muchos casos son difíciles, ya que éstas están muy arraigadas y que por medio de ellas son por las cuales hay que dar a conocer la información ya sea a los superiores o los subordinados, esto es lo que también conocemos como el conducto regular dentro de una organización y por esta razón no se dará un aprendizaje y un cambio organizacional muy seguido con respecto a lo que es a la comunicación que de un nuevo aliento dentro de la institución.

DISCUSIÓN

El presente artículo de investigación presenta un poco más sobre cómo puede ser la comunicación en las organizaciones, ejemplificándola en una organización específica.

El saber comunicar eficazmente dentro de la organización genera cambio y aprendizaje positivo para las personas que trabajan dentro de la organización, además, facilita alcanzar los objetivos y las metas con mayor eficacia.

Algo que se debe tener muy en cuenta dentro de la comunicación organizacional, es el poder que se maneja dentro de esta.

Según la revista mensual de cuestiones actuales (marzo 2005, No 609 5€), comenta que el poder es un elemento necesario y, al mismo tiempo, éticamente arriesgado que interviene en el progreso humano. Con el poder se convierte la intención en realidad. El trabajo de la alta dirección es en su base político, porque consiste en elegir unos objetivos en el futuro y tener los medios necesarios para alcanzarlos.

Cabe comentar que, la comunicación organizacional no es igual para todas las organizaciones, sin excluir que, hay ciertos parámetros o ciertas pautas que son comunes para todas.

Referencias

- Alles, M. (2004) *Diccionario de competencias – Gestión por competencias*
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humano*,: McGraw – Hill Interamericana, S.A
- Gan, F. (2005) *Comunicación en el trabajo*
- Gorbaneff, Y. (Abril 1998) *El poder de la negociación, Cuadernos de administración*: Santa Fe de Bogotá, No 20 ISSN 0120-3592,
- Fernández, C. (1997) *La Comunicación en las Organizaciones* p. 27-31. México: Trillas
- Nuestro Tiempo, Revista Mensual de Cuestiones Actuales, El poder en las organizaciones, marzo 2005, No 609 5€
- Rodríguez, I. (2005) *Comunicación Organizacional: teorías y puntos de vista*
- <http://www.ejercito.mil.co/index.php?idcategoria=93>