

# Extracto

A continuación te presentamos un extracto sumamente interesante del libro *Desarrollo Organizacional. Un enfoque latinoamericano* de Jorge A. Hernández (2011). Lee con atención lo que presenta Jorge Hernández acerca de la Comunicación Organizacional.

## La Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional en una organización es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional, y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización, las cuales se proyectan y trascienden en forma externa, potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. La comprensión de la comunicación como un proceso transversal a la organización, hace posible incluirla en una política institucional y no la limita a algo meramente instrumental. Al abordar la temática de las comunicaciones en los grupos organizacionales, es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y estos se expresan por la forma en la cual las personas realizan su tarea, cómo se relacionan y complementan entre sí, de acuerdo con sus propias culturas.

Se construye, así, una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones las cuales comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización contiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción la cual guía la toma de decisiones, la manera

# Extracto

en cómo se realizan las actividades y especialmente la comunicación. Esta, cuando se aplica en las organizaciones, recibe el nombre de comunicación organizacional, la cual se produce naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño; en consecuencia, es imposible imaginar una organización sin comunicación.

La comunicación organizacional, como afirma Fernández (1999): “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio”. Por su parte, Gary Kreps (1995) sostiene que “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Y en opinión de Carlos Ramón Padilla, es “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.

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, pues mediante ella se conocerán los problemas, las necesidades y las áreas de oportunidad en materia de comunicación (Fernández, 1999).

# Extracto

La mejora de los procesos de comunicación interna exige colaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización la cual permita, a través de los medios y soportes adecuados, cubrir las necesidades de comunicación presentadas por los individuos y grupos que componen la organización.

La comunicación organizacional se vuelve estratégica en la medida en que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar. Para lograrlo, debemos contar con una visión entrenada para analizar y comprender “especialmente” aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones las cuales viven. Así mismo, debemos ser conscientes de que cada empresa posee su propia cultura y que de los elementos que la componen se desprenden los retos y las oportunidades en materia de comunicación.

Un programa estratégico de comunicación permitirá mantener, en circulación permanente, la información la cual nos interesa transmitir, porque es de interés para todos los integrantes de la organización. El objetivo no solo es comunicar lo preciso, útil o necesario en tiempo y forma, sino, además, evitar los graves problemas causados por la información distorsionada: por ello, debe buscarse que la comunicación sea un recurso renovable y un fundamento de la excelencia organizacional.

La comunicación es vital para una organización; sin ella, su fuerza laboral desconocería las actividades las cuales debe realizar para lograr los objetivos o, peor aún, los empleados ni siquiera conocerían los objetivos; a su vez, los

# Extracto

administradores tampoco sabrían en qué situación se encuentra la empresa, y los supervisores y líderes no podrían instruir a la gente a su cargo, además de que sería imposible lograr la cooperación entre todos, debido a que las personas no podrían comunicar sus necesidades y sentimientos.

En circunstancias así, toda la organización se vendría abajo. No está por demás decir, comunicarse ayuda a que una organización o un grupo lleven a cabo las funciones administrativas básicas como planeación, organización, dirección y control para alcanzar objetivos y enfrentar dificultades.

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

- **Control:** la comunicación sirve para controlar la conducta de los miembros de la organización, donde existen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que los empleados deben seguir.
- **Motivación:** la comunicación fomenta la motivación, porque aclara a los empleados lo que debe hacerse, cómo lo están haciendo y cómo se puede mejorar el desempeño, si acaso no es lo óptimo.
- **Expresión emocional:** la comunicación, dentro del grupo, es un mecanismo fundamental a través del cual los miembros pueden manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción dentro y fuera del trabajo. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimiento y de satisfacción de necesidades sociales.

# Extracto

- Información: la comunicación facilita la toma de decisiones, pues provee de información a individuos y a grupos para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar diferentes opciones para solucionar problemas.

Todas estas funciones deben considerarse muy importantes, pues cada una ayuda en el manejo de la organización y de grupos. Es necesario que los grupos echen mano de alguna forma de control sobre sus integrantes para lograr un buen desempeño como equipo. También, se deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para expresar emociones y diferentes opciones para la toma de decisiones. Se puede dar por sentado que, casi todo acto de comunicación, realiza una o más de estas cuatro funciones dentro de algún grupo u organización.

La comunicación influye de una u otra forma en la organización, así como en sus integrantes, y también ayuda para que logren sus objetivos y enfrenten sus problemas. Por lo tanto, organización y comunicación son conceptos que van de la mano. Al estar formada por personas, la organización requiere de una buena comunicación para compartir y hacer comunes a todos los objetivos por los que fue creada, con el fin de intentar alcanzarlos.

Cuando gracias a la comunicación se logran esos objetivos, se benefician la organización y sus integrantes. Si así ocurre y se satisfacen las necesidades de ambas partes, es muy probable que se obtengan satisfacciones y mejores resultados, los cuales afectarán directamente en la motivación y el desempeño de

# Extracto

sus participantes. Pincus, 2000 dice al respecto: “cuando la comunicación es efectiva, tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”.

¿Cuál sería la consecuencia de una nula, escasa o mala comunicación entre los miembros de una organización? Es seguro que pensaremos en problemas como:

- Afectación de las operaciones productivas de la empresa por falta de información sobre cambios en la programación.
- Rumores frecuentes que crean incertidumbre.
- Los trabajadores dejen de seguir políticas y procedimientos, aunque estén escritos.
- Cada departamento sigue su propia visión porque ignoran la visión global.
- Falta de compromiso de parte de los empleados, pues desconocen cómo está la organización.

Estas serían solo algunas de las consecuencias mínimas de una falta de comunicación sistemática en las organizaciones. Sin embargo, al final de cuentas, esos problemas desencadenarán una serie de conflictos interpersonales e intergrupales que, de no ser entendidos, prevenidos y manejados correctamente, traerían costosas consecuencias para la organización.

# Extracto

Profesionalizar aún más la comunicación organizacional es fundamental para que las empresas realicen los cambios pertinentes en su cultura de trabajo, determinen identificadores apropiados a su razón de ser, definan con claridad su misión y visión empresarial y que sus públicos logren mayor nivel de compromiso de su personal e interrelaciones más adecuadas con sus públicos y entornos. Todo ello debe ejecutarse según las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.

Analizar a la organización desde el punto de vista de la comunicación, implica un cambio de fondo más que de forma. Es un cambio el cual trasciende incluso a la misma organización, pues muchas empresas en el mundo todavía no disponen de modelos avanzados para una cultura empresarial no sustentada en el control, la autoridad y la producción. Por eso, esta cultura se basa en las relaciones, el conocimiento, la gestión eficaz de la comunicación y la información. En este contexto, la comunicación debe ser administrada, pues la comunicación organizacional es objeto de “gestión”, es decir, es instrumento de carácter estratégico orientado a un fin práctico.

Un recurso que permite analizar la situación de la organización y su contexto, es el FODA (acrónimo formado por las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas), también conocido como DAFO. El análisis debe realizarse de acuerdo con la perspectiva de la comunicación.

## **Retos y Oportunidades de la Comunicación Organizacional**

La comunicación siempre se establece por medio de un proceso bidireccional, es decir, se sustenta en la interacción continua de sus participantes. Cuando dos o más personas interactúan, comienzan a intercambiar información la cual les permite conocerse. En ese momento, cada una de ellas puede darse cuenta de que no toda la información procedente de su interlocutor es compatible con sus ideas, puntos de vista u opiniones, lo cual, evidentemente, puede causar dificultades.

Por ejemplo, dos personas pueden tener puntos de vista diferentes respecto a un concepto o tema particular, pero podrán darse cuenta de ello únicamente si establecen un proceso de comunicación bidireccional; mientras eso no ocurra, ninguna sabrá que están en desacuerdo acerca de ello. Por eso, es necesario tomar en cuenta que la comunicación bidireccional puede llevar a las personas a tener acuerdos comunes o, por el contrario, llevarlas a confirmar sus desacuerdos y complicar una situación. Ante esto, debe fomentarse la comunicación en la organización, porque puede ser la base para lograr el entendimiento mutuo, o para reconocer los conflictos y procurarles una solución.



# Extracto

Si en una empresa se busca la cooperación de las personas por medio de un esfuerzo común dirigido hacia un objetivo organizacional, siempre será mejor enterarse de los problemas con la firme intención de enfrentarlos y superarlos; sobre todo si estos obstaculizan el funcionamiento mismo de la organización y las relaciones laborales de sus integrantes. Esta idea es el punto de partida para emplear la comunicación bidireccional como puente indispensable en el desempeño organizacional; su uso permite reconocer los acuerdos y desacuerdos entre las personas dentro de la organización.

La comunicación bidireccional ayuda a emplear los objetivos individuales con los organizacionales dentro del trabajo. A superiores y subordinados individuales con los organizacionales dentro del trabajo. A superiores y subordinados les permite dar y recibir información que expone sus puntos de vista sobre su relación laboral y cómo esta influye en el desempeño. Esto ocurre simple y sencillamente porque les deja ver si están de acuerdo o no acerca de todos y cada uno de los aspectos relacionados con su trabajo, lo que a sus superiores y subordinados les abre la posibilidad de reconocer sus problemas y tratar de solucionarlos.

## **Barreras en la Comunicación Organizacional**

Las dificultades y los problemas propios de la interacción personal durante un proceso de comunicación bidireccional, surgen durante el proceso mismo y pueden acrecentarse si existe incompatibilidad en la información la cual intercambian. Además, la presencia de esos problemas, indudablemente, representa una barrera para lograr una comunicación eficaz y trae consigo una mayor dificultad para alcanzar el entendimiento mutuo y la comprensión.

Si dos personas están en desacuerdo con algo, es posible que, cuando establezcan comunicación, sus distintos puntos de vista se polaricen aún más y asuman posiciones extremas. Ya dentro de la discusión, los individuos se pueden sentir amenazados por perder esa discusión, lo cual se presenta normalmente en situaciones que implican una competencia personal. Con tal de evitar la vergüenza que esto podría traerle, la persona amenazada tiende a abandonar la racionalidad y la lógica, y se enfrasca en el razonamiento defensivo.

- **Barreras Personales**

Las barreras personales son interferencias en la comunicación las cuales provienen, o son resultado, de involucrar las emociones, las cuales influyen en la forma de interpretar los mensajes según el estado emocional de la persona al momento de

# Extracto

recibirlo. También son resultado de una diferencia de valores, de educación, del grupo étnico, del género y de la posición socioeconómica, entre otros factores.

Cuando hay diferencia de status, se puede esperar que aparezcan filtraciones, las cuales se entienden como una selección parcial de la información a comunicar.

“Factores como el temor de comunicar malas noticias y el deseo de complacer al jefe, llevan a los empleados a contar a sus superiores lo que creen que quieren oír y distorsionan las comunicaciones ascendentes. (...) las barreras personales son comunes en las situaciones de trabajo. (..) Los sentimientos personales pueden limitar la comunicación con otras personas, situaciones que sobreviven en el trabajo de igual manera que en la vida personal.

Es frecuente que las barreras personales entrañen una distancia psicológica, la sensación de estar separados emocionalmente entre las personas es similar a la distancia física real. Nuestras emociones actúan como filtros de percepción en casi todas las comunicaciones. Vemos y oímos lo que estamos sintonizados emocionalmente para ver y oír, de modo que la comunicación está guiada por las expectativas personales. Además, comunicamos nuestra interpretación de la realidad, no la realidad misma (...) la comunicación es más efectiva cuando las percepciones del emisor y receptor son razonablemente similares”.

Robbins S., DeCenzo D., Moon H. Fundamentos de Administración. Translated by Martínez Gay. (6ª Ed.)  
Pearson Educación, 2009.

- **Barreras Físicas**

Las barreras físicas son interferencias en la comunicación debidas al lugar o el entorno donde ocurre esta. El ruido físico produce distracciones que opacan un mensaje verbal; así mismo, la distancia física entre las personas también representa una barrera física. La construcción y la disposición de los elementos físicos prevalecientes en el ambiente, interfieren en algunos canales de comunicación y en la recepción de los mensajes.

Respecto a esto, Davis y Newstrom mencionan:

“Las barreras físicas pueden convertirse en fuerzas positivas mediante el control ecológico, en que el emisor modifica el entorno para influir en los sentimientos y el comportamiento del receptor. La limpieza moderada, la colocación de un escritorio abierto, una cantidad razonable de símbolos de estatus, plantas y decoración en los muros pueden afectar las percepciones de los visitantes”.

- **Barreras Semánticas**

Las barreras semánticas surgen de las limitaciones de palabras, imágenes o acciones con las cuales nos comunicamos, pues estas suelen contener varios significados. La elección del significado correcto dentro del contexto apropiado puede evitar un malentendido.

# Extracto

Una barrera semántica puede dar origen a una barrera emocional. Cuando se interpreta un mensaje según supuestos personales, se cae en las inferencias, y aunque prácticamente son inevitables, se debe estar consciente de que pueden llevar a conclusiones erróneas, por lo cual, frente a cualquier duda, es mejor buscar más información.

## **Impacto de las Barreras en la Comunicación**

Ya hemos visto cómo las principales barreras que obstaculizan la comunicación pueden estar relacionadas con los ocho pasos del proceso de la comunicación bidireccional, para saber sobre qué acciones influyen más. Esta información resulta muy valiosa, pues permitirá que los administradores, como estudiantes del desarrollo organizacional, dirijan su atención a minimizar los efectos de ciertas barreras específicas.

Las barreras personales son las que afectan más profundamente la comunicación. Así, el desarrollo de una idea, su codificación o forma de presentación, su transmisión, la decodificación y su aceptación, pueden ser obstaculizados por las emociones de sus participantes activos, es decir, del emisor y receptor. Saber escuchar tiene un efecto positivo considerable en la recepción y la decodificación.

# Extracto

Las barreras físicas perturban la transmisión y la recepción de los mensajes, mientras las barreras semánticas pueden modificar la codificación, la decodificación y la aceptación de los mismos. Lo más importante para el administrador es saber que las barreras pueden alterar la efectividad de la comunicación y, por eso, durante los intercambios de comunicación dentro del trabajo, tanto superiores como subordinados no pueden descuidar estas consideraciones sobre las barreras y sus efectos sobre la buena comunicación, pues se pueden provocar consecuencias negativas que afecten y deterioren sus relaciones laborales.

Por esa razón, todo estudioso del comportamiento organizacional, comprometido con el excelente manejo de los recursos humanos, debe estar atento a las aportaciones que le proporciona ese extraordinario capital; pero, a la vez, no puede pasar por alto el rol del ser humano y su naturaleza en el conflicto interpersonal e intergrupalo. En toda organización, el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y, desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastrosos y llevar al caos, o bien, conducir a la organización a su eficiencia.

Por este motivo, es relevante lograr, a través de la comunicación, que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo. En cuanto a la naturaleza y las causas de los conflictos al interior de las organizaciones, existen muchísimas aportaciones.