



Pedagogía y Sociedad. Cuba. Vol. 18, no 43, jul. -oct. 2015, ISSN: 1608 - 3784.
RNPS: 1903

LA COMUNICACIÓN: VALIOSA HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Lic. Boris Brito Acosta. Instructor. Licenciado en Derecho. Instituto Superior del MININT. La Habana, Cuba.

Ing. Daniel Alberto Cruz Bermúdez. Ingeniero Industrial. Especialista de la Unidad de Organización y Gestión Integral del CITMA. Sancti Spíritus, Cuba.

MSc. Maribel Denis Márquez. Instructora. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Cuba. Email: mdenis@uniss.edu.cu

Resumen

La comunicación, en los últimos tiempos, se ha convertido en un factor clave para el éxito de la gestión en las organizaciones, cualesquiera que sean las características y estructura que posean las empresas o instituciones. El artículo se propone analizar las teorías de destacados autores sobre la comunicación organizacional, sus principales rasgos, características e importancia en el funcionamiento de las empresas, como elemento principal para el diseño e implementación de estrategias de comunicación, con incidencias en los procesos tanto internos como externos de la organización con sus públicos. Se valora la comunicación como un proceso de vital importancia que contribuye al logro de una eficaz gestión organizacional. El trabajo emplea la revisión bibliográfica para exponer los principales autores, perspectivas y puntos de vista vigentes en el contexto académico contemporáneo.

Palabras clave: comunicación organizacional; gestión organizacional; estrategias de comunicación; funciones de dirección; instituciones

COMMUNICATION: A WORTH INSTRUMENT IN THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Abstract

Lately, communication has become a key factor for the organizations management success, no matter the structures and characteristics of the institutions and enterprises. This article proposes the analysis of remarkable authors on the topic, deepening on the characteristics and importance of the enterprise functioning as the main element for the design and implementation of communication strategies, influencing on the internal and external processes of the organization and its clients. Communication is considered as a process of vital importance that contributes to the achievement of an effective organizational management. This article uses the bibliographical revision to state the main authors, perspectives and existing points of views on this topic in the contemporary academic context.

Key words: organizational communication; organizational management; communication strategies; management functions; institutions

INTRODUCCIÓN

Los nuevos escenarios de la globalización de la información y el uso de las tecnologías y las comunicaciones, exigen de las empresas, organizaciones e instituciones de cualquier naturaleza, la puesta en marcha de procesos comunicativos mucho más abarcadores y eficaces, de manera que la comunicación evoluciona de una concepción primaria como mero accesorio, para asumir ahora un rol relevante en la política de estas entidades.

Las organizaciones modernas han comprendido que existen recursos intangibles como la credibilidad, la reputación y los conceptos que los públicos se forman de una empresa que restituyen beneficios, que si bien no pueden medirse en parámetros contables, hoy representan uno de sus mayores legados pues suponen un factor de diferenciación y competitividad decisivo.

Es exactamente en este ámbito de escenarios cambiantes y complejos en el que las organizaciones y empresas operan, compiten entre ellas, luchan por mantenerse y por cumplir su misión, visión y fortalecer sus valores. En este contexto, posee un papel relevante la comunicación, por su aporte al logro de los objetivos organizacionales así como a la consolidación de la identidad y la imagen corporativa.

La comunicación permite gestionar todas las acciones dentro del sistema general de la empresa como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización. Es en este sistema donde tienen lugar procesos de construcción y reconstrucción de significados compartidos mediante la interacción de sus integrantes, siendo vital incorporar la mirada y las necesidades de los públicos relacionados con la entidad.

La comunicación en las organizaciones tiene una función estratégica, lo que implica asumirla como un compromiso de todos, como parte de su filosofía y cultura, está presente en cada escenario de la organización y es parte integral de todos los procesos organizacionales que se ejecutan.

Las empresas, organizaciones e instituciones cubanas no están ajenas a estos desafíos. El sistema empresarial, en particular, está inmerso en una situación de profundos cambios con orientación a un proceso de perfeccionamiento, que incluyó en sus nuevas bases un sistema de comunicación empresarial, y se espera adecuar la estructura empresarial del país a las nuevas condiciones existentes, en una apuesta por la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa estatal que incremente al máximo su competitividad y resultados.

Sistematizar los principales postulados relacionados con la comunicación, con énfasis en la comunicación organizacional como elemento principal para el diseño e implementación de estrategias de comunicación, con incidencias en los procesos, tanto internos como externos, de la organización con sus públicos, es hoy un reto para las empresas cubanas.

El artículo tiene como objetivo analizar la comunicación como una valiosa herramienta que contribuye a la eficacia del proceso de gestión organizacional, coherente con la actualización del modelo económico cubano, dando cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC y ratificado en la Primera Conferencia Nacional del PCC.

Se utilizó los métodos: histórico-lógico, analítico-sintético y el holístico-dialéctico, ya que aportan su sistema categorial para sistematizar los fundamentos teóricos.

Y la revisión bibliográfica, a través de diferentes fuentes teóricas de la literatura especializada.

DESARROLLO

El estudio de la teoría sobre la gestión organizacional, desde los inicios del siglo XX hasta la actualidad, ha llamado la atención de un sinnúmero de investigadores de distintas nacionalidades y corrientes de pensamiento, los cuales han aportado nuevos paradigmas y perspectivas en el desarrollo de la productividad, efectividad, eficacia y calidad de las organizaciones de todo orden.

Para poder comprender la teoría de la gestión organizacional es preciso primeramente analizar conceptos como el de gestión y el de organización. La gestión suele ser planteada en el actual contexto como “una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización” (Nora, 1999:20). En ese sentido, se hace énfasis en la administración y en el ejercicio del liderazgo. Por su parte, el profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende la gestión con una concepción de gerencia, y la define como “el manejo estratégico de la organización” (1997:12).

Los criterios antes expuestos hablan de gestión como sinónimo de administración y gerencia, en estrecha correspondencia con las funciones de la dirección, o sea, la planeación, la organización, el mando, la evaluación y el control.

En tanto, las organizaciones son vistas como “sistemas sociales compuestos por individuos que, mediante la utilización de recursos financieros, materiales y humanos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que interactúan de manera permanente” (Rodríguez, 2014).

La gestión organizacional, como proceso, ha estado directamente asociada con las líneas de autoridad y sus diferentes entes organizativos. Se define como un proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones. Esto se hace bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos.

La efectividad de la gestión organizacional en alcanzar mayores niveles de crecimiento, unido a logros en el desarrollo organizacional, no depende del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión financiera, sino que depende del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades. Transita a su vez por cada una de las funciones del ciclo de dirección, planificación, organización, ejecución y control.

Las empresas son organizaciones humanas, cuyo desempeño está basado en la actuación de su personal y de los agentes externos con los que tiene relación. La actuación del personal de la empresa y los agentes externos, se basa en la estrategia que da la dirección de la empresa, y en la motivación que tengan ambos.

En todo ese proceso de gestión en las organizaciones está presente la comunicación, como eje transversal de las acciones que en la misma se realizan, siempre será un aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En entrevista concedida por el destacado investigador Joan Costa expone: “para mí los puntos cardinales de la empresa, hoy, son cuatro: identidad, cultura, comunicación e imagen. La identidad es el ADN, el ‘ser’ de la empresa, el ser ella misma única e irrepetible, para crecer, desarrollarse y durar. La cultura es el ‘hacer’; lo que la empresa ‘hace’ y cómo actúa en su interior y en relación con la sociedad. La comunicación es, internamente, el ser ‘orgánico’ en tanto que la empresa es un organismo vivo y actuante, una organización de personas, es el sistema nervioso central y el flujo vital. Y al mismo tiempo, la comunicación es el ‘ser social’, en tanto que la empresa está inserta en una sociedad concreta y con la cual se relaciona. La imagen es la consideración, la evaluación que la empresa merece ante los diversos públicos más o menos implicados en ella, más o menos indiferentes” (Carbone, 2007).

El punto principal de la comunicación radica en entender el proceso comunicativo en toda su magnitud. Este es dinámico por naturaleza, comprende la producción y la distribución de mensajes de ida y regreso, del emisor a su receptor y viceversa.

En todo proceso de comunicación intervienen como elementos necesarios el emisor, el mensaje y el receptor, los cuales constituyen un esquema básico, que se ha perfeccionado y agregado otros elementos de suma importancia como la codificación y la decodificación de los mensajes, el ruido, la retroalimentación y las mediaciones. La retroalimentación es el factor que dinamiza el proceso, sin retroalimentación no hay comunicación.

La responsabilidad de que una comunicación sea exitosa o fracase, no recae únicamente en el emisor, sino también en el receptor del mensaje, quien es copartícipe de este hecho como elemento fundamental y hacedor del proceso comunicativo.

Se concibe a la comunicación organizacional como “un sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional” (Muriel y Rota, 1980:20).

Tipos de comunicación organizacional:

- Comunicación vertical: cualquier comunicación que asciende o descienda por la cadena de mando de una empresa.
- La comunicación descendente: Comienza en la alta dirección y fluye hacia abajo, desde la alta administración hasta llegar a los trabajadores de línea y al personal que tiene actividades de supervisión. Esta comunicación puede tener un rico contenido de información y una posible retroalimentación del líder a los demás miembros del grupo.
- La comunicación ascendente: suministra información a los niveles superiores que incluyen los niveles de avance, sugerencia, explicaciones y peticiones de ayuda o decisiones.

Las funciones fundamentales de la comunicación en las organizaciones han sido explicadas por Trelles (2001:4) de la siguiente manera:

Función Descriptiva: investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función Evaluadora: explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, o sea, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de Desarrollo: analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo y propone, además, la forma de realizarlo.

Las funciones y los objetivos de la comunicación deben estar en correspondencia con los objetivos institucionales que son rectorados desde la presidencia o dirección general de la organización. Entonces, la opción más efectiva está en la subordinación directa de la actividad de comunicación a la máxima instancia institucional.

Es importante en una organización que sus directivos tengan estricta coherencia entre lo que se solicita hacer y lo que se ejecuta en realidad, que no exista incongruencias de criterios, pues las acciones dicen tanto como las palabras. Se deben tener criterios fundamentados y objetivos en el momento de exponer una idea, impartir instrucciones, solicitar determinada acción o simplemente informar, dado que el efecto de la comunicación en sí misma se puede perder o desvirtuar, trayendo consigo rumores y especulaciones que ganan terreno rápidamente entre el colectivo, generando desconfianza en los líderes de la organización y en su funcionamiento.

El sistema de comunicación institucional, cualesquiera que sean las características de su estructura, requiere de una vinculación cercana y profunda con los más altos niveles directivos de la institución. Ello se debe a que es a nivel de la dirección general que se fijan políticas institucionales de todo tipo, las cuales afectan directamente a los públicos de la institución.

La comunicación a su vez, está presente también en todas las funciones de dirección, sin ella no es posible dirigir la empresa, juega un importante papel en la búsqueda o recepción de información, en la elaboración de decisiones y su implementación, en la actividad de ventas y aprovisionamientos, en la motivación y estimulación de los trabajadores. Es presentada como el medio que unifica la actividad en las organizaciones, una comunicación efectiva resulta vital para el

logro de las metas de la organización. Para los directivos es importante lograr una buena comunicación en la organización, ya que esta es el proceso mediante el cual se cumplen funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

La gestión organizacional le brinda cada vez mayor atención a la comunicación eficaz, que le reporta importantes beneficios a la empresa:

- La vincula con los medios externos
- Establece el diálogo de doble sentido
- Difunde sus realizaciones
- Proyecta su IMAGEN
- Brinda confianza a los trabajadores, permite su participación
- Aumenta la información
- Ayuda a la integración, a la gestión económica
- Permite recoger inquietudes y pensamientos con relación al trabajo
- Facilita su control y evaluación

Desde el punto de vista psicológico, la comunicación ayuda a posicionar a la organización, brindándole una imagen propia y coherente con la realidad, se diferencia así del resto de las empresas y se da a conocer a todos sus públicos. A su vez, la comunicación resulta consubstancial a todo proceso promocional y marca el modo en el que se dan las acciones promocionales. “Comunicar es informar, transmitir emociones, establecer contacto, lograr transformaciones en el receptor, reflexionar” (Martín, 2010:61).

La comunicación es, entonces, una actividad propia, consecutiva y diaria en el funcionamiento de las organizaciones y la sociedad en general, de la cual depende en gran medida el éxito en el cumplimiento de las metas propuestas por cada organización. Su correcta utilización implica una interacción constante entre los trabajadores, la dirección y el entorno, que propicie un intercambio de ideas, mejor diálogo, favorezca la toma de decisiones y, con ello, conduzca a una mejor gestión de los objetivos y metas trazadas por la organización.

La comunicación en una organización debe ser vista con un enfoque estratégico. La estrategia de comunicación contribuye en gran medida al logro de los objetivos

trazados en la empresa, favorece el clima organizacional interno de la misma, sus relaciones con los públicos internos y externos, mediante la optimización y sistematización de los flujos de mensajes que se dan entre la entidad y sus diferentes públicos. Aporta sentido de realidad, pertenencia y responsabilidad entre los miembros de la organización, realzando el orden y sentido al intercambio de los mensajes y sus contenidos; todo lo cual contribuye a un mejor trabajo en equipo y, por ende, al logro de las metas propuestas.

En la elaboración de las estrategias de comunicación se debe tener en cuenta la definición de los objetivos estratégicos, de los públicos, la elaboración de la estrategia creativa de los mensajes, el plan de acciones, la evaluación, la retroalimentación y la logística.

La estrategia es fundamental porque convierte los objetivos en enunciados de comunicación y estructura el cumplimiento de esos objetivos. Su formulación debe partir de las políticas de comunicación establecidas con anterioridad por la empresa. Esta estrategia, a su vez, debe quedar documentada, ser difundida y lograr que todos los que estén directamente implicados la acepten. De la misma manera, debe ser concebida para el largo plazo.

CONCLUSIONES

En el proceso de gestión organizacional, la comunicación es un elemento esencial, que ayuda a los miembros de las organizaciones y a sus directivos a comprender la naturaleza de un problema, la importancia que reviste, lo que puede hacerse para resolverlo y la toma de decisiones.

Una efectiva comunicación tributa a una eficaz gestión organizacional y, con ello, al logro de los objetivos y metas de la organización.

Se hace necesario el diseño de estrategias de comunicación, en correspondencia con la estrategia y los objetivos generales de cada organización, en las que se asuma la comunicación desde una perspectiva estratégica y no instrumental, propiciando acciones comunicativas centradas en la participación de los implicados, que deben ser programadas y planificadas.

Deben establecerse adecuados mecanismos de control y de evaluación de las acciones y planes de comunicación que se elaboren.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Y. (2010). *Aproximación al estado de las Comunicaciones Integradas de Marketing en un grupo de empresas mixtas en Cuba: los casos HAVANA CLUB Internacional S.A., BRASCUBA Cigarrillos S.A y BRAVO Cárnicos Hispano-Cubanos S.A.* Tesis de Diploma. Facultad de Comunicación. La Habana. Universidad de la Habana, Cuba.

Benítez Moreno, R. (2014). *¿Cómo desarrollar una estrategia de comunicación en ocho pasos?*, Recuperado de: <http://www.benitezrafa.es/marketing-digital/Consultoría Digital, Empresa, Marketing Digital>".

Carbone, G. (2007). *Reflexiones sobre la comunicación: entrevistas a Joan Costa.* (Formato digital).

Martín Rodríguez, A. (compil.). (2010). *Promoción Cultural, una nueva mirada, selección de lecturas.* La Habana: Colección Punto de Partida.

Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: Enfoque social de Relaciones humanas [1ª Ed.].* Ecuador: Editora Andina.

Nora, J. (1999). Transformación y Gestión curricular. En: *Memorias del Seminario Taller de Evaluación y Gestión Curricular.* Colombia: Universidad de Antioquia.

Rodríguez Mansilla, D. (2014). *Gestión organizacional.* Recuperado de: <http://html.rincondelvago.com>.

Torrente, I. (2013). *¿Estrategia de comunicación o Estrategia con Comunicación?* Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/41/estcom.htm>

Trelles, I. (compiladora). (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas.* La Habana: Editorial Félix Varela.

Uribe, A. (1997). *Introducción a la gerencia.* UPB.

Recepción: 11-3-2015

Evaluación: 18-3-2015

Recepción de la versión definitiva: 25-5-2015