



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

# **CURSOS INSTITUCIONALES**

# **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**



## **APUNTES GENERALES**

CI - 078

Instructora: Lic. Victoria P. San Julián Suchowiecky

F O N H A P O

Mayo de 2007

## ***Comunicación y organización***

### **Introducción**

La información constituye el energético básico de las organizaciones. La información sobre la organización, su entorno, los productos y servicios así como también sobre las personas que la integran.

Sin información la gerencia no podría tomar decisiones efectivas sobre los mercados o sobre los recursos, en especial sobre los recursos humanos.

Es por ello que la información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, ya que proporciona métodos formales e informales para transmitir información a través de la organización y permitir que se tomen las decisiones adecuadas.

La mayor parte de las organizaciones opta por un sistema mixto entre los diseñadores formales e informales de comunicación, ya sea que el problema que se presente sea sencillo o bien que se complique al involucrar a muchas gentes mas, incluso cuando la estructura geográfica contribuye para que no exista una facilidad en el manejo de la información y resto es una realidad en la actualidad.

Ahora bien si se considera la dificultad para que la información se produzca, ya que a veces se considera que están las cosas sobreentendidas principalmente en los recursos humanos; por lo que se debe de considerar que el flujo de información de una organización es parecida a la de una corriente eléctrica, todos sabemos que esta ahí, pero.... Se debe de pulsar los interruptores.

Al crear un ambiente de confianza y apertura mediante el libre flujo informativo se alienta a la motivación y satisfacción del personal, y se llega a reducir los factores que producen tensión laboral, es por ello que el resultado de la comunicación es muy reconfortante.

Pero no se debe dejar de lado el considerar que la comunicación efectiva en la organización no garantiza que se obtendrá un éxito inmediato cuando se empieza a realizar, pero si se garantiza que será un gran obstáculo, incluso invencible para logro de niveles altos de productividad y calidad del entorno laboral si no se aplica.

Existen casos en la aeronáutica que trágicamente la carencia de una adecuada comunicación puede tener consecuencias mortales.

La investigación indica que una mala comunicación es tal vez la fuente de conflictos personales mas frecuentes, debido a que los individuos pasan el 70% de sus horas de vigilia comunicándose, ya sea de manera escrita, oral, leyendo, hablando o bien escuchando, es por eso que parecería muy razonable estudiar los factores que no favorecen la comunicación.

Ningún grupo puede existir in la comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros, ya que solo mediante la transferencia de significados de una persona a otra se puede difundir información e ideas

La comunicación sin embargo es, mas que simplemente un significado compartido, también debe ser entendido, por lo tanto la comunicación debe incluir la transferencia como el entendimiento del significado.

Una idea no importa cuan grandiosa sea, ya que no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás, ya que la comunicación perfecta, si es que hay tal cosa, existirá cuando un pensamiento o una idea se transmita de tal forma que la fotografía mental que perciba el receptor será exactamente la, misma que la imaginada por el emisor.

Aunque en la teoría es fundamenta, la comunicación perfecta nos e logra en la practica por diferentes razones.

### **Funciones de la comunicación**

No importa el tamaño de la organización, todos necesitan solucionar o adoptar estrategias para que cada uno de los elementos involucrados en la comunicación interna fluyan con rapidez entre ellos.

Compartir archivos, acceder a bases de datos de clientes desde cualquier parte, conocer las novedades de la organización, enterarse sobre los nuevos miembros del equipo de trabajo, poner al alcance de todos los cambios en el sistema de calidad, trabajar en equipo sin necesidad de estar en el mismo espacio, fluidez en los procesos de compra, reírse con los chistes del momento, conocer nuevas oportunidades de carrera en la organización, gestionar eficaz e interactivamente el plan de formación interno, anunciar la venta o interés de compra de un coche por parte de cualquier trabajador, felicitar a quienes están cumpliendo años o a aquellos que lo merecen por un buen trabajo realizado, realización de cursos on line (e-learning), programas de acogida que sean más agradables que los casi siempre voluminosos manuales impresos, acceso a, valga la redundancia, manuales de procesos en forma clara y rápida.

Esto no es un tema que se puede abordar sólo desde la óptica tecnológica, cada uno de los miembros de la organización tendrá necesidades que solventar y, por tal motivo, querrá participar. Desde el área del talento humano, sobran razones para argumentar la adopción de una plataforma de comunicación interna que permita facilitar procesos rutinarios y sobre todo, que contribuyan a mejorar el clima laboral.

La incorporación de nuevas tecnologías es de vital importancia desde el área de recursos humanos y la relación beneficio / coste es ampliamente favorable para la organización y debe ser la mejor plataforma de comunicación para su organización y, que su proceso de implantación sea el más exitoso.

Cada día cobra más importancia la necesidad de que el área de recursos humanos vaya más allá de su tarea de ser responsable de la comunicación interna y del buen funcionamiento interno de las organizaciones; el reto es escoger la estrategia adecuada y las herramientas tecnológicas idóneas para que el conocimiento de su organización esté al servicio de todos.

Es por ello necesario saber el proceso de la comunicación y su importancia dentro de cualquier área de la organización por lo cual se establece:

---

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización:

- Control
- Motivación
- Expresión emocional
- Información

La comunicación actúa para controlar, el comportamiento individual de diversas maneras, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben de atenerse los empleados, por ejemplo que se comunique al jefe inmediato cualquier irregularidad relacionada con las políticas de trabajo, y así vemos que la comunicación funge como función de control.

Ahora bien la comunicación informal también controla el comportamiento, a que cuando los grupos molestan o acosan a unos miembros que producen mas que otros, automáticamente hacen que el resto del grupo se vea mal y de manera informal se comunican y controlan el comportamiento.

La comunicación favorece la, motivación la aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se esta desempeñando bien, y lo que se puede hacer para mejorar el rendimiento si es que esta por debajo del promedio, aquí es importante el establecimiento de metas y retroalimentación, dando un reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación requieren de la comunicación.

Es importante considerar que para muchos empleados el trabajo es la principal fuente de interacción social, la comunicación entonces tienen un lugar de dentro del grupo como un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y satisfacción, es por ello que se considera que proporciona alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La comunicación también desarrolla su papel de facilitador en la toma de decisiones, ya que proporciona la información necesaria que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar evaluar las opciones alternativas.

Todos los grupos que deseen desempeñarse eficazmente necesitan mantener una firma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones.

### **Proceso de comunicación**

Se puede entender la comunicación como un proceso o un flujo, los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en el flujo, es por ello necesario saber el modelo de comunicación.

### **Modelo de comunicación**

Para que la comunicación tenga lugar es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir.

Pasa este a través de una fuente que es el transmisor y un receptor, el mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien lo traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente.

El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

En este modelo se identifican siete partes

La fuente de comunicación, la codificación, el mensaje, el canal, la descodificación, el receptor y la retroalimentación.

El éxito total de cada individuo como comunicador dependerá de las habilidades que se tengan para hablar, leer, escuchar y razonar, así como es importante considerar las actitudes que tenemos y que influyen en nuestro comportamiento; ya que poseemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones.

Además de que estamos restringidos en nuestra actividad de comunicación, lo que limita a nuestro conocimiento sobre un tema en particular, ya que no podemos comunicar lo que no sabemos y aunque nuestro conocimiento fuera amplio y demasiado, es posible que nuestro receptor no entendiera nuestro mensaje.

Es claro que la cantidad de conocimientos que la fuente tenga acerca de un tema afectara el mensaje que desea transmitir, así como las actitudes influyen en nuestro comportamiento, así también lo hace la posición que ocupamos en el sistema sociocultural en el que existimos.

Las creencias y valores del emisor como parte de su cultura, actúan como influencias como parte comunicadora.

El mensaje es el código o el grupo de símbolos que usamos para transferir el significado, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido afecta nuestro mensaje.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje, corresponde a la fuente seleccionarlo y determinar cual canal es formal y cual canal es informal.

Los canales formales son los establecidos por la organización y transmiten los mensajes que atañen a las actividades relacionadas con el trabajo los miembros, generalmente siguen la red de autoridad dentro de la organización.

Otras formas de mensajes como los personales o sociales, siguen los canales informales de la organización.

El receptor es la persona a quien se dirige el mensaje, pero antes de que le llegue el conjunto de símbolos debe de traducirse a una forma que pueda ser entendido por el receptor, a esto se llama descodificación.

Así como el codificador estuvo limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos, sistema sociocultural, el receptor también estará igualmente restringido, así es que de la misma forma que la fuente debe tener habilidades de escribir o hablar, el receptor debe tener la habilidad de leer o escuchar y ambos ser capaces de razonar.

El último eslabón del proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación, que consiste en verificar si tuvimos éxito al transferir nuestros mensajes como intentamos transferirlos desde el principio, determina si el entendimiento se ha logrado o no.

### **Fuentes de distorsión**

La mayoría de los componentes en el modelo del proceso tienen el potencial de crear distorsión, y por tanto chocar con la meta de comunicar perfectamente.

Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor rara vez es el mensaje exacto que el emisor intentó comunicar.

Si la codificación se realizó con descuido, el emisor distorsionará la decodificación, y el mensaje en sí puede también causar distorsión, la selección limitada de los símbolos y la confusión en el contexto del mensaje son áreas frecuentes de problemas, ahora se debe tener mucho cuidado con el canal adecuado para realizar la comunicación, y verificar el nivel de ruido que existe para asegurarnos si se pueden comunicar.

### **Aprensión en la comunicación**

Se estima que un porcentaje del 5 a 20% de la población sufren de aprensión en la comunicación o ansiedad, el cual es un problema serio si parte del trabajo se debe realizar con una comunicación oral frente a un grupo.

Si existen personas que presentan estos problemas se puede limitar su comunicación oral y racionalizan su práctica al considerar que no se requiere de mucha comunicación para realizar su trabajo.

### **Medios y sistemas utilizados en la organización, nuevas tecnologías**

Probablemente el siglo XX pueda pasar a la historia como la época en la que la investigación científica ha condicionado por presiones externas sus objetivos, en mayor medida que nunca lo había hecho. También es, la era de la electrónica, la era atómica, la era de las comunicaciones, etc. Pero es, sobre todo, la era científica-tecnológica por el condicionamiento del desarrollo científico por el tecnológico. La introducción de nuevas tecnologías modificó la lectura, el modo de vivir y de entender la realidad y la intervención sobre ella.

En el caso de las organizaciones actuales están asistiendo a un extraordinario incremento en sus necesidades de comunicación (tanto externas como internas) y es

en este marco donde la comunicación interna constituye hoy en día una herramienta fundamental en la gestión organizacional. Se ha convertido en uno de los elementos imprescindibles para el buen funcionamiento de la organización.

La comunicación interna exige gestionar la comunicación vertical, horizontal e informal. Una buena gestión de la comunicación permite conocer y entender los objetivos de negocio, crear un entorno laboral adecuado; es decir, un clima laboral positivo, impulsar el conocimiento en toda la organización y facilitar el cambio, la adaptación y consecuentemente incrementar la competitividad organizacional.

Uno de los principales errores que se comenten hoy en día respecto a la comunicación interna es olvidar el factor humano, aspecto que con frecuencia lleva a plantear y ejecutar en el seno de las organizaciones planes informativos más que planes comunicativos; es decir, la organización se limita a informar (poner en relación a las personas con los acontecimientos) no a comunicar (poner en relación a las personas entre sí, en un proceso que conlleve influencia mutua entre quienes participan).

En la actualidad, las herramientas de comunicación interna han evolucionado en gran medida gracias a la aparición e implementación de las Nuevas Tecnologías en el interior de las organizaciones reemplazando las antiguas vías de comunicación interna; aspecto que no supone un cambio total, sino una evolución. Las Nuevas Tecnologías de la comunicación tienen la capacidad integradora de los antiguos canales de comunicación interna en la organización y juegan un papel esencial y primordial en la medida en que estas hacen posible que los usuarios sean productores de sus mensajes y no sólo consumidores.

Ahora bien, ¿cómo se nutre la organización de la información y cómo se vale de las Nuevas Tecnologías en su comunicación interna? La incorporación de las Nuevas Tecnologías va a obligar a realizar modificaciones estructurales, funcionales y de comportamiento que, a su vez, van a exigir de políticas realistas de inversión, formación y competitividad.

La organización no puede perder de vista que en ocasiones la era electrónica puede ser una fuerte barrera en la comunicación interna debido a la sobreabundancia de información mal gestionada. Las Nuevas Tecnologías aplicadas a la comunicación interna pueden ser un arma de doble filo, pues pueden menguar la comunicación "cara a cara" (deshumanización).

Es importante que la organización establezca las normas de uso de los instrumentos tecnológicos de comunicación interna. ¿Ha pensado seriamente alguna vez qué uso se le da al correo electrónico? ¿Es el correcto?

Las Nuevas Tecnologías deben potenciar la comunicación multidireccional a través de herramientas tales como una buena plataforma de comunicación interna que debiera incluir canales a través de los cuáles fluya la comunicación con rapidez entre los integrantes de la organización. Hablamos de intranets con servicios en línea para empleados como encuestas directas, correo electrónico, foros, comunidades, líneas directas o hot-lines, plataformas formativas, tablón de anuncios, manuales de procedimientos, comunicados, vídeos de organización, messenger ...

El reto está en escoger la estrategia adecuada y las herramientas tecnológicas idóneas para el conocimiento de la organización al servicio de todos. No se trata de obtener la Intranet más cara o costosa. De lo que se trata es de realizar un estudio minucioso sobre cual debe ser la mejor plataforma de comunicación para su organización (no podemos perder de vista que cada organización tiene sus particularidades) y que su proceso de implantación sea el más exitoso.

La Intranet que una tiene, debe siempre tener como objetivo apoyar la vida diaria del trabajador. No se puede olvidar el factor humano; por lo que el mismo trabajador, y todo integrante de la organización, deberá conocer todos y cada uno de los procesos internos de la misma.

### **La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva**

La información y participación de los trabajadores resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales.

En la sociedad actual, en la que los cambios económicos en el mercado se suceden con gran rapidez y son constantes e inesperados (fusiones, implantación constante de nuevas tecnologías, globalización), esta situación obliga a las organizaciones a implementar nuevas estrategias y planes de acción, con multiplicidad de proyectos de producción para optimizar su imagen mediante todos los medios materiales, humanos y financieros que tienen a su disposición, para lo que necesitan instrumentos que generen rápidamente notoriedad y valor a sus marcas y buscar líneas de actuación respecto a los ciudadanos y a los empleados.

Para ello las organizaciones deben cambiar, entender y posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa.

Entendemos que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización.

Este planteamiento se apoya en aplicaciones que están funcionando en distintas organizaciones, aunque el uso de la comunicación constituye aún una práctica que se concreta con actuaciones muy dispares sin tomar como punto de referencia un modelo común de comunicación organizacional. En conclusión, se ha elaborado un cuerpo de conocimientos teórico-práctico sobre la comunicación interna, pero ésta constituye aún un concepto que presenta un elevado grado de polisemia en su definición dado su difícil equiparamiento, su posicionamiento y sus aplicaciones. Es necesario encontrar un lugar común clarificador tanto en la definición conceptual de la comunicación interna en relación con las distintas prácticas que se desarrollan en cada organización, su definición, las funciones que desempeña, ya que aún no existe un modelo general, que sirva, como en física o química, para todas las organizaciones.

Desgraciadamente, en muchas organizaciones se está desarrollando la comunicación externa sin considerar una mínima estructura de comunicación interna.

En este contexto, poner en marcha un servicio de comunicación interna es un reto para una organización puesto que debe proceder a crear un aparato para desarrollar esta función, su servicio o unidad, sus estrategias. Para que la gestión de la comunicación interna sea posible, debe estar integrada en los procesos de toma de



decisiones, de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico.

Será necesario que el servicio de comunicación interna esté subordinado de forma muy dinámica y organizada a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la dirección de la organización para poder asegurar la información interna y posibilitar el desarrollo de la imagen e información creadora de identidad para todos los empleados y las instituciones.

Este posicionamiento proporciona al comunicador la capacidad y la información necesarias para proporcionar asesoría, servicio y consejo a los clientes internos y externos sobre los distintos productos y procesos de comunicación en su organización.

Los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los empleados resulta esencial para el logro de los objetivos empresariales. En la actuación de los directivos de la organización tiene que producirse una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ya que los empleados conocen su organización a través de sus jefes y directivos.

La comunicación con los empleados es una responsabilidad compartida. Todos y cada uno de los directivos de la organización tienen que gestionar la comunicación. En segundo lugar, asegurar que la comunicación interna a partir de las indicaciones de la dirección general proporcione a cada empleado la información operacional necesaria para realizar su tarea y la información institucional para poder participar en la política de toda la empresa en el marco de sus objetivos comunes.

## **El Área de Comunicación Interna**

### **1. Las estrategias de comunicación interna**

En primer lugar, hay que formular las estrategias de comunicación interna, la cual depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa. Como señala Justicia (1998), para hacer comunicación interna la política de la empresa debe seguir una línea de gestión basada en los subsistemas técnico, humano y organizativo.

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorías que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las prácticas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas y subculturas internas. Cada mensaje debe ser elaborado en función de su público, definido para cada caso sus ejes principales y tener como objetivo proporcionar datos útiles y necesarios sobre la responsabilidad y el impacto de las acciones de comunicación en las tareas de cada uno de los sectores, en función de los objetivos de los servicios o del negocio.

En una estrategia de comunicación interna es básico

- definir los objetivos y planificar los procesos según las instrucciones de la dirección
- Elaborar los ejes básicos de la estrategia de comunicación interna dentro de la política fijada por la Dirección para ampliar y dar a conocer la imagen, cultura y valores institucionales de la empresa es definir los objetivos y prestaciones de las diferentes unidades del servicio en función del plan de acción, a nivel general e individual, puesto que cada empleado debe saber el rol que ocupa y cómo se valora su trabajo mediante una información regular.

## 2. El plan de comunicación interna

Formular e implementar una estrategia de comunicación articulada de acuerdo con la realidad del día a día que, muchas veces, en las organizaciones, debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo, y además mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucionales, se concreta a través de un plan de acción en comunicación interna

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional, es decir, un conjunto de programas coherentes que permitan racionalizar las funciones para cada servicio relativos a los componentes de la comunicación interna, elaborando cada uno de los circuitos y procedimientos de circulación de la comunicación y planificando las acciones concretas. La finalidad del plan de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente definida, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos.

Se han de establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización. Y hay que realizar una evaluación, un seguimiento y control y una supervisión de resultados. Para la cultura de la organización, no se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.

## 3. Los componentes de la comunicación interna

Los componentes de la comunicación interna integran todos los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativo.

Según D'Humières (1993) las tres dimensiones constitutivas de la comunicación interna son:

- La imagen y la identidad
- la información, y
- la animación

Es fundamental establecer y difundir los mecanismos y los sistemas de difusión de información y constatar su correcta recepción en el seno de la organización a través del plan de acción.

#### 4. Los sistemas, circuitos y acciones

La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha del negocio y los retos de su organización.

Los sistemas de comunicación interna como procesos o sistemas, circuitos y acciones, está subordinada absolutamente a los objetivos, planes y proyectos que emergen de la estrategia de la organización.

Tradicionalmente, se ha considerado que los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. En esta visión la comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores. Este sistema, si no proporciona la información necesaria provoca rumores al no recoger completamente las necesidades de información de los empleados.

La comunicación informal consiste en aquellas acciones que no están planificadas y son el resultado de la interacción social, grupos, relaciones interpersonales, entre los miembros de una organización.

La multiplicación y complejidad de la comunicación formal e informal reclama la organización detallada de acciones de microcomunicación operativa cuyo contenido son los temas relativos al negocio. La comunicación circula y fluye a través de múltiples circuitos, canales, mensajes, sean de carácter unidireccional o bidireccional, mediante circuitos de circulación procedimentados en acciones de comunicación (los jornadas informativas, hojas informativas, tablero de anuncios, videos, notas, correo electrónico, etc.)

Una de las funciones de la unidad de comunicación interna es establecer un dispositivo específico, riguroso y planificado, que sistematice la complejidad que presentan los múltiples canales, circuitos y acciones que con objetivos diferenciados vehiculan un número infinito de mensajes que emergen en todas direcciones, que provienen de emisores distintos con estrategias y tácticas que se sobreponen, son variables y tienen públicos distintos.

Ello significa racionalizar con coherencia y significación los sistemas de comunicación formales, analizar sus circuitos, diferenciar el contenido de los mensajes en el funcionamiento real de cada nivel operativo.

Para diseñar y aplicar la sistemática del itinerario de las acciones de comunicación en cada circuito se deberá seguir el mensaje a través de las diversas áreas o departamentos implicados, cómo se produce la alimentación del mismo en cada uno de ellos, qué relaciones directas o indirectas se establecen, qué posibles recesos se producen en la alimentación de la información y cómo se modifican si hay cambios fiables.

Anteriormente, se analizaban tres ejes en la circulación de la comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Actualmente estos ejes se consideran arbitrarios dada la gran cantidad y la calidad de las interacciones transversales u otras que se producen en las organizaciones innovadoras.

El itinerario genérico que sigue cualquier acción de comunicación, con los distintos elementos que intervienen, que han de ser preparados y planificados por la dirección de comunicación con una normativa de información dirigida a todos los empleados de

la organización. La dirección del mensaje desde el emisor o fuente de información pasa transversalmente por las distintas redes y circuitos hasta llegar al receptor final. El medio o soporte debe adecuarse a cada situación: hoja impresa, comunicado oral, etc. Algo parecido ocurre con el canal, que deberá asegurar la correcta recepción de la información. Cada circuito depende de las tareas, las redes y los roles que lo conforman.

En cuanto al destinatario o destinatarios, hay que tener en consideración no sólo a quien va dirigida la comunicación sino qué instancias reales de llegada se producen, para controlar mejor la eficacia y los resultados de la acción. Conocer de forma precisa y objetiva qué características y rasgos presenta el público interno es un paso previo a toda política de comunicación interna. A partir de los datos recogidos se establece un pattern o modelo de comunicación estable y repetible que permita el mantenimiento del sistema. Este sistema de comunicación formal es indispensable para conocer la rentabilidad de la comunicación interna, es decir, qué resultados reales logra y qué influencia ejerce realmente en la organización, al menos en la parte controlada y medible.

La optimización y detalle de las redes y los circuitos de circulación comunicativa deben ser ratificadas por los responsables ejecutivos para asegurar el valor significativo de los mensajes y de las informaciones de la Dirección.

Se trata, además, de elaborar mecanismos y dispositivos especiales y estables de carácter objetivo para escuchar y obtener información sobre la opinión de los públicos internos y sus características diferenciales en calidad, en cantidad, en satisfacción, etc.

## 5. Los públicos de la comunicación interna

La comunicación interna es la distancia que resulta de la confrontación entre el discurso destinado hacia el entorno externo mediatizado por las técnicas, y los productos de comunicación y el discurso y las técnicas que la organización se plantea para proporcionar información a los empleados.

La comunicación institucional o relacional cuyo contenido es fundamentalmente la personalidad, los valores y las prioridades estratégicas de la organización, debe completar la comunicación operacional, para que los empleados comprendan y se identifiquen con las decisiones y movimientos de su organización, así como para responder a sus expectativas o a las incógnitas, o simplemente para tener información directa de los mandos, ya que a veces estas acciones hacen dar un salto cualitativo que se concreta en cambios en las actitudes y que forman una base sólida para sobrevivir en la complejidad.

Los empleados constituyen el primer público de la empresa y son los primeros que entran en contacto directo con los clientes y usuarios, a los que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a los objetivos estratégicos de la empresa.

A menudo, en la realidad, la comunicación interna está a la cola de las funciones de la organización y existe una verdadera dificultad en diseñar y aplicar un modelo de comunicación interna que integre realmente a todo el personal de la organización.

Pero la comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia. Cada vez más se concibe como un proceso vital y eficaz para fomentar el aprendizaje de la organización, el cambio y la mejora de la misma.

Para ello los empleados necesitan:

- Conocer su empresa
- intercambio y dialogo
- conocer las perspectivas de futuro
- reconocimiento y valorización

Estas cuatro necesidades necesitan cuatro acciones de comunicación:

- intercambiar para favorecer la escucha y el dialogo
- explicar para construir referencias
- valorar y motivar
- informar para desarrollar conocimiento.

El empleado por su parte, como señala Andreu Pinillos (1998), debe preocuparse y tener la actitud de obtener información por el contenido y las funciones de su puesto de trabajo, su retribución, su promoción, su formación, sus posibilidades de desarrollo profesional, las políticas de dirección y de gestión, las prioridades del negocio, etc.

La comunicación ascendente se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización. Los participantes en los programas de formación de General Electric toman parte en una comunicación ascendente el último día del programa.

### **Impacto e influencia de las percepciones al comunicarse**

Son muchas las veces que al momento de emitir una opinión decimos: "A mí me parece....." "Es de forma diferente....." "Yo creo que ....." "No lo veo así..." . Este es el momento en que las percepciones que se tienen sobre una persona o un hecho tiñen la realidad y hacen que actuemos en base a sentimientos y no en forma racional.

Para comprender mejor la influencia de las percepciones en la comunicación interpersonal vamos a ver el significado de percepción:

*Percepción: . Acción y efecto de percibir. Idea (noción). La impresión que tenemos de una persona o situación. Las percepciones son el resultado de nuestra interpretación de las cosas.*

Las percepciones permiten tomar conciencia de forma elemental y rápida de la presencia de otra persona, de una situación o cosa. Este proceso está basado en estímulos sensoriales condicionados por las pautas culturales. Al ser un proceso individual la influencia de los otros es en cierta forma determinante.

Todas las personas cuentan con esquemas referenciales, o sea, un conjunto de conocimientos y experiencias. Estos esquemas referenciales organizan la información que se tiene en la memoria y representa en la mente el modo en que se desenvuelve el mundo social.

En este marco de referencia se forman las percepciones que van a influir en nuestro juicio sobre los demás y en la comunicación que establecemos.

Las comunicaciones son procesadas en el marco de referencia individual. El marco de referencia individual se compone de una variedad de factores:

- Educación
- Pautas culturales
- Creencias
- Actitud
- Experiencia
- Edad
- Sexo
- Lugar de residencia

Es importante tener en cuenta, que el marco de referencia es individual, por lo que difiere de una persona a otra, el mensaje es el mismo, los marcos de referencia individual producen diferentes percepciones, lo que a su vez generan distintas respuestas.

Este proceso que forman las percepciones se da en forma inconsciente y a gran velocidad, lo que hace que la mayoría de las veces la mente, conforma impresiones, emite juicios y arriba a conclusiones sin que las personas piensen conscientemente, sucede automáticamente. Por lo que cada vez que interactuamos tenemos percepciones y estas tienen un significativo impacto en la forma en que las personas reaccionan o responden.

Al recibir el mensaje el receptor, responde según lo que "*percibe*" como verdad, aunque esta no se ajuste a la "*realidad*". Las percepciones ejercen una poderosa influencia sobre la conducta, porque representan la particular interpretación de los hechos. Se responde con las propias impresiones sobre los otros y la personal explicación de los acontecimientos.

La comunicación se realiza mediante tres tipos de señales:

- Visual: Todo lo que ve el perceptor (lenguaje no verbal o corporal).
- Vocal: Las características de la voz cuando habla.
- Verbal: Las palabras y frases que utilizamos.

El ideal sería que todas las señales se organizaran para crear una impresión lo más cercana a la realidad.

### **Las percepciones en el ámbito laboral**

Cuando interactuamos con otros en el ámbito laboral, es importante establecer una eficaz comunicación, y para ello hay que pensar en los tonos y las palabras que utilizamos. Las palabras en muchos casos, pulsan los sentimientos de las personas, pueden instigar percepciones favorables o desfavorables, lo que pone en marcha reacciones positivas o negativas. Hay mucha gente que repite palabras sin pensar en

el contenido de las mismas, simplemente por que se comportan por imitación o se copia lo oído.

Al pensar en el significado de cada palabra que utilizamos, tomamos conciencia que estas generan percepciones. Cuando emitimos mensajes positivos y motivadores vamos a tener respuestas de la misma índole, y muchas personas pueden entusiasmarse con la propuesta.

Ahora, si las frases o palabras son hirientes, denigrantes, discriminadoras, potencialmente descalificadoras, o expresiones trilladas, permiten que las personas se pongan a la defensiva, creando una resistencia en la colaboración y esto siempre socava la realización de un trabajo eficiente.

Al usar en forma repetitiva siglas, abreviaturas y palabras, que si bien van a ser interpretadas rápidamente dentro de un medio profesional o laboral, puede ser perjudicial, dado que las personas con el tiempo se cansan de oírlos y el impacto inicial se diluye con el uso, lo van a percibir como falta de modificación y flexibilidad en las estructuras de la organización. Lo observamos en años anteriores donde el argot empresarial se pobló con palabras como "paradigma" "estrategias" "globalización" "e-learning" "e-business", más todas las que aportan la publicidad en televisión y diarios.

Contrariamente, si tenemos que comunicarnos con personas que no están familiarizadas con los clichés, siglas o palabras extranjeras, vamos a generar que al mensaje no le encuentre sentido, y puede llegar a comprenderlo de forma distinta, malinterpretándolo, tal vez la *percepción* del interlocutor sea de exclusión. Esto no significa que no se usen estos términos, sino que se deben emplear cuando tengan un real significado para quien los escucha.

Para los que lideran una Organización o equipos de trabajo es siempre es conveniente reflexionar sobre como la gente *percibe* el mensaje y también cual es la *percepción* de uno.

Es importante saber que los factores externos tienen influencia sobre las características de la comunicación. Si estamos en la empresa, el lugar y el momento en que se realiza la comunicación, el entorno y la forma de manifestarse de la persona con quien estamos interactuando nos va a generar diversas reacciones. Las personas que lo escuchan también *perciben* el cambio de actitud del expositor y pueden creer que se debe a que no preparó muy bien el caso, que puede tener temor a realizar la exposición o simplemente está apurado y quiere retirarse.

Aunque varía la forma en que se *perciben* las distintas características del expositor, en general todas causan un efecto, que puede ser positivo o negativo.

En una sociedad tan mediatizada como la nuestra, la imagen tiene gran importancia. La expresión "Una imagen vale más que mil palabras", nos ayuda a pensar cuando interactuamos frente a frente con otras personas en las señales visuales que emitimos y lo que los demás pueden *percibir* de nosotros.

La imagen se representa a través de un gesto, una sonrisa, el fruncimiento del seño, forma de vestir, modales, expresiones, etc. son señales que producen una impresión en los otros.

Por eso a la hora de comunicar hay que mantenerse atento a las señales que emitimos para construir comunicaciones positivas. En los diferentes escenarios en que se interactúa es necesario realizar en forma coherente las señales verbales, visuales y vocales.

Siempre que interactuamos con otros, influimos en sus *percepciones*, opiniones y en la forma en que responden, de la misma manera que las otras personas influyen en nosotros, por lo que se hace necesario habilidades de relación, para inspirar confianza, fomentar la colaboración, persuadir, mediar en conflictos y lo más importante realizar una comunicación clara y constructiva.

Saber como influyen las percepciones en los hechos reales, va a permitir que estas no interfieran en nuestra opinión y antes de actuar, responder o reaccionar podamos manejarlas. Si nos permitimos funcionar con las primeras impresiones de nuestras percepciones personales, es dejarse llevar por sentimientos y no por la racionalidad. Primero para tomar decisiones correctas y para que nos perciban como alguien que lo hace, hay que reunir los hechos y evaluarlos con lógica. La mejor decisión es la más informada.

### **Gestión Comunicacional Corporativa (GCC)**

El origen de estas visiones radica en situaciones tanto prácticas como conceptuales, el tema es que me parece que aún, quienes nos dedicamos a la gestión en Comunicación, no hemos logrado exponer con suficiente claridad el aporte de la GCC, de manera que un mayor número de corporaciones públicas y privadas, puedan acceder a las oportunidades que ofrece esta disciplina organizacional.

La GCC es una planificación fundamentalmente alineada con la Visión, Misión y Objetivos de la Organización. Tiene por finalidad apoyar de manera funcional la Gestión del negocio, para lo cual segmenta públicos internos (empleados, proveedores, clientes) - externos (organismos reguladores, ONG, partner, comunidad) diseña acciones, define contenidos y medios de comunicación adecuados a cada stakeholders, de manera de fortalecer tanto a la organización en su base, en su identidad, como en el "exterior". Así también la GCC necesariamente impacta de manera positiva en la Reputación, puesto que hace el enlace entre la realidad (cuando existe una gestión adecuada del negocio) y la representación simbólica de esa realidad (percepciones, expectativas) de los diferentes públicos objetivos.

**Gasto:** El que la GCC sea medible y se le evalúe en base a los resultados esperados, constituye un paso significativo para que quienes toman decisiones estratégicas consideren su implementación como parte de la estrategia del negocio.

**Comunicación v/s Publicidad.** Cuando se habla de Comunicación, aunque esta lleve el apellido de corporativa o estratégica, aún se tiende a asociar con la generación de elementos publicitarios o aparición en medios masivos: Folletería, comerciales de TV, de radio entre otros. Así también, es común que la Comunicación se vincule a la actividad periodística y de RRPP, es decir relación con prensa, producción de eventos



por nombrar algunas. Resulta que la Gestión en Comunicación Corporativa, efectivamente incorpora acciones de estas disciplinas de la comunicación social, sin embargo su principal valor y diferencia es que realiza una intervención Estructural.

Estrategia y poder. Lo que se conoce como comunicación interna muchas veces se confunde con una serie de acciones aisladas al interior de las organizaciones. Es así como el sólo hecho de que exista "Intranet", "Diarios Murales" o Celebraciones de cumpleaños, pareciera resolvernos el problema de la comunicación. Efectivamente ésta puede transformarse en acciones, en actividades de convivencia o difusión de contingencia (mejoramiento clima laboral, informaciones puntuales, etc.), sin embargo si optamos por este tipo de comunicación más que por una Estrategia interna, planificada y sistemática, perdemos la oportunidad de fortalecer la Identidad corporativa, de potenciar los objetivos estratégicos, entre otros aspectos. En definitiva perdemos la oportunidad de proyectar la organización considerando su principal activo comunicacional: Los empleados.

El tema es que aún existen reticencias a entregar herramientas a los trabajadores para una mayor participación, a abrir espacios de opinión y dar a conocer las decisiones y acciones de la alta dirección de manera sistemática, esto se debe a una histórica creencia relacionada con la posible pérdida de poder de la autoridad.

la Gestión Comunicacional Interna (GCI). permite conocer en distintos planos y a través de diversas herramientas, a las personas que integran la organización. Así es posible acoger buenas ideas, responder oportunamente a posibles conflictos, enfrentar con éxito los cambios y comprometerles, más allá del plano contractual, con el Proyecto Corporativo. La Estrategia de Comunicación, y no las acciones aisladas, permitirá alinear a toda la organización en una misma dirección, sintonizar su "capital humano" con una visión común. Los empleados de organizaciones verdaderamente exitosas, con alta reputación, están siempre informados, motivados y orgullosos de pertenecer a ella. permite hacer seguimiento a las acciones, medir sus resultados por tanto lejos de disminuir el poder de la autoridad, potencia tanto a líderes como colaboradores, y entrega insumos claves para su mayor competitividad.

### **Plan estratégico de comunicación**

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Para lograr esa adecuada planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.

La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones

programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

Fundamentalmente, un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

La planificación estratégica de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca, en muchos casos, que éstos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión.

De ahí la importancia de que las organizaciones planifique para tomar el control sobre sí mismas y que no sólo reaccionen frente a reglas, estímulos externos o procedimientos viciados ineficientes, sino que logren una ejecución efectiva y una evaluación que les permita obtener los frutos esperados.

Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo y evitar así "los dobles filos que pueden representar las acciones aisladas y no expertas" que un especialista en la materia aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización.

Estos cuatro pasos básicos son los siguientes:

**1. Investigación y adición.** Emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos.

**2. Planeación y programación.** En esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta "en blanco y negro", de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

**3. Implantación del plan estratégico de comunicación:** Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

**4. Evaluación** Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán

efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo.

La coordinación permite la sinergia de las distintas partes involucradas de un proyecto, puesto que con una integración cooperativa se logran los objetivos estratégicos más eficientemente.

Con respecto a la motivación se afirma que al conocer de qué trata el proyecto, y al ver qué lugar ocupará cada integrante, los incentiva a proyectar los deseos particulares, facilitando la adaptación al entorno cambiante en el que se haya inmersa la organización.

Se desarrollada en varios pasos:

1. Conseguir apoyo: Un plan de comunicación debe tener apoyo de la alta dirección. Sin esto será muy difícil llevarlo a cabo. Entonces como puntapié inicial, debe obtenerse el compromiso de quienes son los primeros responsables del proyecto, y de esa forma se facilita así su implementación.
2. Realizar un diagnóstico: El diagnóstico debe apuntar a determinar cuál es la situación presente de la comunicación en la organización, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en el plan de comunicación.
3. Armar el plan: El armado del plan incluye como tareas: determinar objetivos y alcance, definir los medios, planificar acciones, establecer los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones y establecer cuál será la evaluación al cierre del proyecto.
4. Establecer la estrategia de comunicación: La estrategia de comunicación incluye difundir el proyecto, sensibilizar a los participantes y predisponerlos para que estén abiertos a recibir el mensaje.
5. Implementar el plan: La implementación es la etapa culminante del plan de comunicación, es la puesta en marcha, que deberá estar acompañada de un seguimiento continuo que retroalimente el proyecto, permitiendo ajustes y mejoras que permitan un mayor logro de los objetivos propuestos.

---

## Bibliografía

- . Villafañe, **Imagen positiva**, Ed. Pirámide, S.A., Madrid, 1999.
- M. Muñiz, **Publicidad mito y realidad en el socialismo**, Ed. P. De la Torriente, La Habana, 2000
- J. Costa, **Imagen Pública**, Ed. Fundesco, Madrid, 2002.
- N. Yion, **Selección de Lecturas de Propaganda**, t. 1, Ed. Enspés, La Habana, 1982
- O. Klepners y otros, **Publicidad**, Ed. M.G. Hill, México, 2001
- ADECEC, **Libro Práctico de Relaciones Públicas**, España, 1996
- Revista **Diálogos** No. 39, Felafacs, Perú, 2004.

## Índice

Introducción  
Funciones de la comunicación  
Proceso de comunicación  
Modelo de comunicación  
Fuentes de distorsión  
Aprensión en la comunicación  
Medios y sistemas utilizados en la organización  
La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva  
El Área de Comunicación Interna  
5. Los públicos de la comunicación interna  
Las percepciones en el ámbito laboral  
Gestión Comunicacional Corporativa (GCC)  
Plan estratégico de comunicación  
Bibliografía  
Índice