

**Maestría en Administración y Política Pública**

***Política Económica***

Alumno**: L.A.P. Jorge Alan Garcidueñas Villa**

Tutor: **Mtro. Héctor Gabriel Guillén García**

Actividad: **Actividad 2 Aspectos del Cambio Organizacional**

**La Comunicación**

Fecha: **28 de Agosto de 2015 2º Cuatrimestre**

**Problemática Actual**

La comunicación es un elemento de gran importancia en las relaciones humanas, el ser humano, por naturaleza, requiere relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto lo logra a través de diversos medios de comunicación.

Generalmente en esta temática surgen obstáculos o barreras que impiden el correcto proceso de transmisión de datos empresariales, personales u organizacionales.

**Comunicación en las organizaciones**

Las organizaciones hoy en día necesitan mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios lo cual permite su permanencia en el mercado con el dinamismo correspondiente de las empresas altamente efectivas; y de esta forma cumplir con las demandas de los mercados actuales. Para eso es necesario comprometerse a nivel corporativo que permita darle el valor que realmente se debe a los procesos vitales de comunicación de las empresas que le permiten alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones.

La comunicación organizacional es una importante herramienta de mucho aporte laboral en la actualidad que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

La principal finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales; elementos que en conjunto dan paso al desarrollo organizacional y de los colaboradores que se van preparando para alcanzar su mejor desempeño en los mercados.

**Comunicación interna y externa**

La comunicación interna, son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

La comunicación interna da lugar a:

* Elaborar un reconocimiento de la empresa en un ambiente de cordialidad, y estimulación en las actividades laborales.
* Poder conocer en gran medida a la organización y familiarizarse con ellas.
* Reconocimiento del desempeño de los colaboradores
* Fomentar el intercambio de información (comunicación) en toda la organización.
* La empresa es responsable de fomentar un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización.
* El clima organizacional es básicamente en ambiente personal y de índole físico a partir del cual se realizan las actividades empresariales.

La comunicación externa, son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

Escenarios de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios

* *Escenario físico.*
* *Escenario social.*
* *Escenario institucional.*

**Flujo de la comunicación en la organización**

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles).

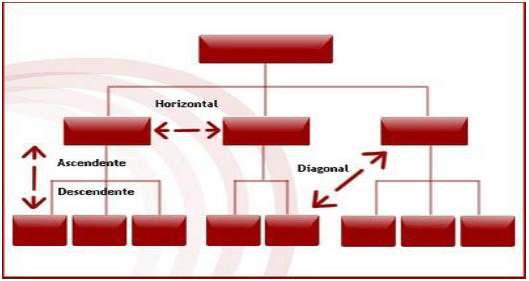


Ilustración 1. Flujo de la comunicación

**Comunicación descendente**

Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son:

* Memorándum
* Cartas
* Informes
* Manual de operaciones
* Folletos
* Reportes, entre muchas más.

Una de las características principales de este tipo de información es el hecho de que la información se vuelve difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos. Además el hecho de que una administración de a conocer y solicite el cumplimiento de políticas de trabajo o procedimientos, no existe una garantía para el cumplimiento y logro de los mismos; ya sea por fallas en la comunicación, situaciones imprevistas que alteren los procesos, o simplemente por falta de disciplina de los empleados involucrados. Ante estas circunstancias es indispensable la existencia de un sistema que permita retroalimentar la información recibida.

Por último es importante señalar, que la información que se dirige de forma descendente en una organización suele avanzar lentamente, trayendo como consecuencias tardanza en la llegada de la información a su destino, creando situaciones de frustración a la administración de la empresa.

**Comunicación ascendente**

A diferencia de la comunicación ascendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior. Desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración. Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño.

La comunicación ascendente es contraria a la descendente en el hecho de que mientras la segunda es autoritaria, la primera (ascendente) se presenta en empresas cuyo ambiente y proceso de comunicación permite la participación de los empleados y mantiene políticas democráticas para la intervención de los mismos. Los medios más utilizados para la transmisión de la información de forma ascendente son:

* Reunión periódica
* Entrevista personalizada
* Círculo de Calidad
* Vía telefónica
* A través de encuestas
* Sistema de quejas y sugerencias (Buzones, cartas y mensajes a la administración).

**Comunicación cruzada**

Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

En la actualidad las organizaciones hacen gran uso de la comunicación cruzada tanto oral como escrita, con la principal finalidad de perfeccionar el flujo en dirección vertical de la información dentro de las empresas.

También es importante recalcar que, debido a que la información en la empresa no siempre sigue los flujos establecidos (en cuanto a niveles jerárquicos se refiere), es necesario proteger dicha información ante los problemas u obstáculos de la información bajo las siguientes premisas:

* El empleo de la comunicación debe presentarse cuando las necesidades de la empresa así lo requieran.
* Es indispensable que los empleados se abstengan de exceder los límites de autoridad permitidos.
* Los empleados deben mantener al tanto, en cuanto a información se refiere, a sus jefes o mando superior de las tareas cruzadas de alta importancia.

Lo anterior permite dejar en claro que un flujo de comunicación cruzada algunas ocasiones pude desencadenar inconvenientes en la organización, por lo cual es importante cuiden este tipo de flujo de información, que es indispensable dentro de las organizaciones por el ambiente interno y externo complejo y con dinamismo en el mercado empresarial.

**La comunicación escrita, oral y no verbal**

Cada tipo de comunicación tiene su función y ventaja dentro de la organización , y es por este motivo que muchas veces las comunicaciones se emplean en grupo, haciendo uso de las ventajas de cada una de ellas para la comunicación y complementarse entre ellas. Un ejemplo claro está en el caso de las conferencias, donde se utiliza material escrito, videos, diapositivas, la exposición del expositor; todo con la finalidad de que los asistentes comprendan de mejor manera la información que se les está proporcionando.

**Comunicación escrita**

La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son:

* Boletín interno. Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
* Memorándum. Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.
* Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
* Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.
* Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir.

En cuanto a desventajas se refiere se puede considerar, el alto gasto en cantidad de papeles para la realización oficial de un mensaje escrito, no generar una retroalimentación de inmediato y en muchas ocasiones suele manejarse mucho tiempo para la notificación de la recepción y comprensión de la comunicación escrita.

**Comunicación oral**

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la compresión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

* Conferencias. Se expone algún tema en particular.
* Juntas y Asambleas. Se discute sobre algún tema en particular.
* Videoconferencias. Nos comunicamos de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de nuestra área.
* Servicio telefónico. Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo.

Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación se utiliza de muchas maneras en la organización, muchas veces como complemento de lo que se dice, un ejemplo es cuando en una exposición los asistentes se dan cuenta de las expresiones faciales y corporales del expositor, y aunque se maneje como una comunicación de apoyo, muchas veces puede no ser así, como le transmitir inseguridad, falta de conocimiento del tema o credibilidad.

Dentro de esta clasificación también se puede considerar los medios visuales de apoyo, los cuales también tienen como objetivo retroalimentar lo que se dice.

Algunos ejemplos de medios visuales son:

* Murales. En ellos se maneja información motivacional para el empleado, estos se deben colocar en puntos estratégicos de la organización, para que puedan ser observados por los empleados.
* Tablón de avisos. En ellos se colocan cuadros, gráficos, etcétera, y tiene por objetivo sensibilizar a los empleados e informarlos acerca de algún aspecto en cuestión.
* Señalización. Mapa de las instalaciones, con el propósito que sepan ubicarse, y hacia dónde dirigirse.

**Barreras y fallas en la comunicación organizacional**

Muchos administradores consideran como uno de sus mayores problemas a resolver las fallas e inconvenientes en la comunicación de la organización. Pero un administrador que realmente conoce a su empresa, como debe ser, se puede dar cuenta que muchos problemas de comunicación se originan como consecuencia de problemas más fuertes

Las principales barreras en la comunicación específicamente en el caso de las organizaciones son:

**Falta o ausencia de planeación**

Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.

**Supuestos o hechos confusos**

Muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones y por lo cual no se comunican con el resto de la información que se transmite, un ejemplo de esto se presenta cuando un cliente envía un aviso a uno de sus proveedores sobre una visita a las instalaciones de la empresa, el supuesto que se pretende reflejar es el hecho de que el cliente puede dar por entendido que el proveedor organizará su llegada, desde la cuestión de transporte, como en cuanto a hospedaje y además prepara un programa de recibimiento y revisión dentro de sus instalaciones. En cuanto al proveedor, este puede creer y dar por hecho que la visita del cliente a la ciudad puede deberse a cuestiones personales, motivo por el cual, visitará las instalaciones de la organización pero como parte de una actividad de rutina. Es en este ejemplo donde se comprenden que los supuestos o hechos que no se aclaran entre las partes que intervienen pueden generar confusiones y en ocasiones problemas de mayor tamaño.

**Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica**

Hablar de distorsión de contexto o semántica del mensaje es hacer referencia a una de las principales barreras en la comunicación. Por poner un ejemplo, se puede considerar el hecho de que la empresa coloque un anuncio en uno de sus puntos de venta que diga “Venta por menos”, esto es una ambigüedad para los que reciben este mensaje, la principal pregunta que se harán es el hecho de

¿Menos en que o de qué? Y se pueden generar un sinfín de reacciones en la recepción de esta información. Otro ejemplo que se puede considerar en esta clasificación es la conceptualización de un concepto, dependiendo del mensaje o la situación de cada organización; en el caso de la palabra gobierno, se puede considerar una actividad burócrata y de poca credibilidad, pero para otro sector puede significar apoyo, igualdad o justicia.

**Información expresada deficientemente**

Otra barrera común en la comunicación se presenta cundo a pesar de que el emisor de la información muestre claramente las ideas y bases de la información, pudo haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información. Lo anterior puede resultar muy costoso para la organización, es por ello que es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje a transmitir.

**Barreras de contexto internacional**

Cuando el proceso de comunicación tiene como obstáculos la existencia de culturas, lenguaje y normas de acción diferentes y variadas complica más la transmisión de información.

**Pérdida de información por retención limitada**

Este percance sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección como es respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.

**Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma**

No todas las personas están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada, además de que muchas personas tienden a juzgar el contenido de una información precipitadamente muchas veces sin analizar objetivamente la información recibida.

**Comunicación de forma impersonal**

El uso de medios de comunicación en la empresa puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.

**Desconfianza o temores en la comunicación**

La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente, cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.

**Tiempo insuficiente ante los cambios**

En las organizaciones dentro de los múltiples intercambios de información que se presentan, muchas se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos de los colaboradores no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse a los mismos y esta falta de tiempo puede provocan complicaciones en la comunicación con repercusión en la empresa.

**Exceso de información**

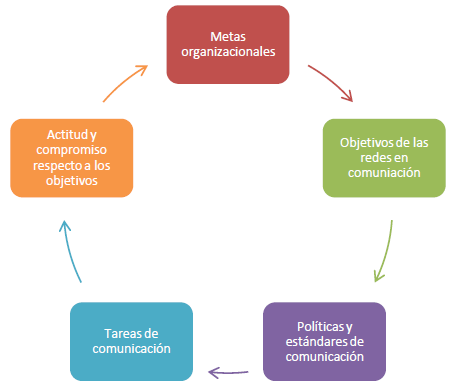
Cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que el emisor considere importante, también se da el caso donde la sobrecarga de datos puede generar conflictos y errores al tratar de procesar la información. Es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.

**Demás barreras en la comunicación**

Además de las barreras u obstáculos en la comunicación anteriormente mencionados en este trabajo, se pueden mencionar otras más de las innumerables que se pueden presentar en la organización como son:

* Percepción parcial o selectiva
* Diferencia jerárquica entre emisores y receptores de la información
* Problemas de actitud, concentración o disposición, entre muchas más.

**Auditoría de la comunicación**

Es muy importante que la organización procure que la comunicación sea eficiente, pero como se mencionaba anteriormente, pueden haber obstáculos y barreras que limiten u obstaculicen la transmisión, recepción o retroalimentación de la información, es por este motivo que existen opciones para mejorar los procesos de comunicación, uno de ellos es la auditoría en la comunicación organizacional, que permite evaluar las técnicas de comunicación. La auditoria es una herramienta de evaluación de las habilidades, conexiones, políticas y proceso de comunicación. Como se mencionaba con anterioridad la comunicación organizacional se basa en un conjunto de elementos de comunicación conectados en gran medida a los objetivos organizacionales.

Relación de los elementos de comunicación en relación a los objetivos

El modelo presentando está relacionado con el enfoque operacional de la administración. Las redes en término de comunicación más importantes para realizar auditoría son las siguientes:

* La red reguladora o referente a las actividades, políticas, procesos, normativas y relaciones entre jefes y empleados.
* Red innovadora, que incluya soluciones a problemáticas y alternativas ante las novedades que se presenten.
* Red que conlleve a la integración a través de reconocimientos, bonos, promociones laborales que relacionen los objetivos de la empresa con los individuales.
* Red (informativa-instructiva) que contenga anuncios, publicaciones, formando así una red de información propia de la empresa.

Sirviendo cada uno de los elementos anteriores como herramienta para poder analizar los procesos de comunicación que se relacionan con las principales actividades de la empresa. De esta forma se resuelven problemáticas y también se generan prevenciones para que no ocurran.

Dentro de los formatos para la realización de auditoría podemos encontrar los siguientes documentos para el auxilio de dicha actividad:

* Cuestionarios
* Realización de entrevistas
* Evaluación de documentación, entre muchos más.

**Conclusión**

La comunicación organizacional es un factor importante para que la gestión empresarial se lleve a cabo con éxito, el buen manejo de esta, puede hacer perdurar a la organización.

Es de vital importancia que se eviten o bien se sobrepasen las barreras que pueden existir por parte del emisor o del receptor, dependiendo el papel que tomemos en el momento del proceso de comunicación, así mismo, es importante que los integrantes de una organización conozcan los canales y códigos, mediante los cuales se pueden expresar.

Existen diversos tipos de mensajes, los cuales deben ser empleados por cualquier miembro de la organización, y preferentemente, se debe utilizar la comunicación formal, para que no haya malentendidos, entre colaboradores y jefes, o bien jefes y clientes, que puedan llegar a dañar la relación cliente- empresa.

Un mensaje expresado con claridad, en un ambiente y con un canal adecuado de comunicación, será convertido en una acción por parte del receptor, por otro lado, un mensaje no claro, impreciso y ambiguo, puede causar problemas en una organización.

**Bibliografía**

1. Alonso Munguía, E. G. (2006). Teoría de las Organizaciones. México: Umbral.
2. Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica. España: Gesbiblo S.L.
3. Blogspot. (2010 de Marzo). Recuperado el 17 de Marzo de 2012.
4. Pérez, L., & Candale, Z. (15 de 06 de 2010). GestioPolis. Recuperado el 23de 11 de 2011.
5. Rebeil, C. M. (1998). El poder de la comunicación en las Organizaciones. En C. M. Rebeil, El poder de la comunicación en las Organizaciones (pág. 15). Plaza y Valdes.
6. Robbins, S. P. (2005). Administración. México: Prentice Hall.
7. UAT. (2011). Recuperado el 19 de Marzo de 2012.