



Inicio → Documentación → Bases de datos → Notas Técnicas de Prevención → NTP-e

## NTP 685: La comunicación en las organizaciones

La communication dans les organisations  
Communication in the organisations

### Análisis de la vigencia

Vigencia	Actualizada por NTP	Observaciones	
Válida			
ANÁLISIS			
Criterios legales		Criterios técnicos	
Derogados:	Vigentes:	Desfasados:	Operativos: <b>SI</b>

#### Redactores:

Jaime Llacuna Morera  
Doctor en Filosofía y Letras  
Jefe del Área de Información y Documentación Técnica

Laura Pujol Franco  
Licenciada en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*La comunicación se ha entendido frecuentemente en la empresa como una mera "transmisión de información" de los directivos a los trabajadores,. Sin embargo la comunicación debe ser una labor tenida en cuenta en toda una política de empresa.*

### Introducción

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella.

Toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

### Definición del concepto de comunicación

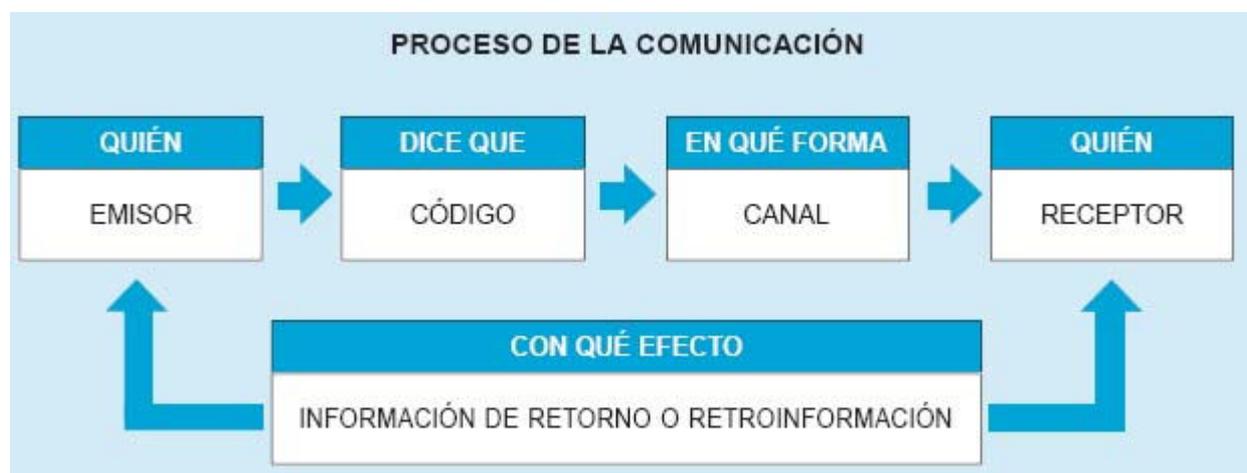
La comunicación es un proceso por el que los individuos interaccionan entre sí, mediante símbolos que representan información, ideas, actitudes y emociones con el fin de influirse mutuamente.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan,1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" (Lucas Marin, 1997), pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Sea como sea, el mensaje o los mensajes se transmiten siempre de la misma manera, basándose en los mismos elementos del proceso los cuales son (Ver **fig. 1**):

- El emisor: Elemento que genera la información y dirige todo su proceso.
- El canal: por donde discurre la información.
- El código usado para la transmisión: palabras o expresiones corporales comprendidas inicialmente de la misma manera por todos los usuarios.
- El receptor: Elemento que recibe la información e intenta comprender su significado.

**Figura 1**



### Comunicación efectiva

Se puede considerar que una comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada.

El mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor.

La comunicación facilita la especialización, diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para:

- Recibir y transmitir mensajes y obtener información.

- Operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido directamente percibidas, y para reconstruir y anticipar hechos futuros.
- Iniciar y modificar procesos fisiológicos dentro de su cuerpo.
- Influir y dirigir a otras personas y acontecimientos externos.

Los principales requisitos de la comunicación efectiva son los siguientes:

- Claridad: La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, deben ser accesibles para quien va dirigida.
- Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión: Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo innecesario.
- Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

## **Barreras de la comunicación**

La comunicación en ocasiones resulta algo dificultosa que se lleve a cabo , debido a que existen inconvenientes que hacen que esta no llegue a ser totalmente eficaz, la principales barreras son las siguientes:

- Psicológicas:
  - Emociones.
  - Valores.
  - Hábitos de conducta.
  - Percepciones.
- Físicas:
  - Ruidos.

- Semántica:
  - Símbolos (palabras, imágenes, acciones) con distintos significados.
- Otros:
  - Interrumpir.
  - Cambiar de tema.
  - Tangencializaciones.
  - No escuchar.
  - Interpretaciones.
  - Responder a una pregunta con otra pregunta.
  - Rotulaciones.

## Clasificación general

Existen varias clasificaciones de la comunicación, las cuales se citan posteriormente.

La comunicación se clasifica en directa o indirecta, interpersonal o colectiva.

- Es directa cuando se efectúa sin intermediario de un emisor a un receptor, un dialogo, un conferencista en el auditorio, etc.
- Es indirecta cuando se dan contactos inmediatos entre emisor y receptor y se interpone un intermediario; un documento, un escrito, un casete, etc.

En la comunicación humana distinguimos varias modalidades en función de la cantidad de personas que intervienen en el acto comunicacional. Así hablaremos de:

- Comunicación intrapersonal: cuando se trata de una comunicación del hombre con sí mismo.
- Comunicación interpersonal: Cuando nos referimos a una comunicación dentro de un grupo.
- Comunicación intergrupal: cuando se establece entre dos o más grupos.

Existen diferentes razones por las que podemos clasificar los diversos tipos de comunicación, estos son los siguientes:

- Por razón de los canales que sigue la comunicación y su contenido se puede dividir en:
  - Formal: Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Lleva un contenido querido y ordenado por la empresa. (correspondencia, instructivos, manuales, etc.).

- Informal: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización, este tipo de organización es de gran importancia, ya que por su característica puede llegar a influir más que la comunicación formal. (comentarios, chismes, rumores, opiniones, etc.)
- Por razón del receptor pueden ser:
  - Individual: Cuando va dirigida a una persona en concreto.
  - Genérica: Cuando va dirigida a un grupo sin precisar nombres de personas.
- Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta:
  - Imperativa: Exige una respuesta precisa.
  - Exhortativa: Espera una acción sin imponerla obligatoriamente.
  - Informativa: Simplemente comunica algo, sin señalar nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.
- Por razón de su forma de ser:
  - Oral
  - Escrita
  - Gráfica
- Por su sentido:
  - Vertical: Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior: "ordenes o instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias".
  - Horizontal: Se da en niveles jerárquicos semejantes: "memoranda, circulares, juntas, etc."

## Comunicación organizacional interna

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal.

## Comunicación organizacional formal

La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

Los procesos de comunicación permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Khan, 1986).

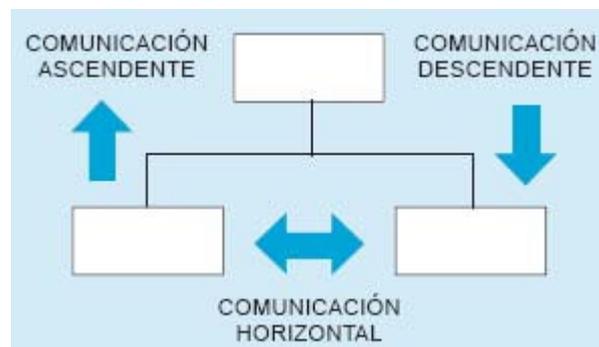
La comunicación es además un instrumento de cambio ya que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que

acompañan el desarrollo organizacional.. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento, de este modo la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a una mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto ofrecido en la organización, así que en la búsqueda de la Calidad Total aparece como elemento fundamental de partida: la comunicación. La buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, la comunicación debe fluir en todos los sentidos (**figura 2**):

**Figura 2**



- Comunicación descendente (De la dirección o gerencia hacia el personal): los gerentes y supervisores deben asegurarse que los empleados que les reportan cuenten con la información necesaria para hacer su trabajo de forma efectiva. Los mensajes que circulan de arriba a bajo se refieren casi siempre a pedidos de información de rutina, también puede tratarse de ordenes instrucciones o decisiones específicas relativas a acciones a encarar, medidas de organización o medidas personales. La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico, transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, ordenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Esta comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida muchas veces el nivel socio-integrativo, otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las ordenes emitidas.
- Comunicación ascendente (Del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa): Los gerentes deben asegurarse que los empleados cuenten con los mecanismos y se vean obligados a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales y de negocios. Los mensajes que circulan de abajo a arriba se refieren a las informaciones de rutina necesarias para el trabajo en los diferentes niveles de la empresa. Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información. Muchas de las deficiencias o puntos débiles de este tipo de comunicación podrían evitarse recurriendo al feed-back. La comunicación ascendente se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones

descendientes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas o propuestas de mejora. Para generar información útil desde abajo principalmente requieres hacer dos cosas: Los gerentes deben facilitar la comunicación ascendente y deben motivar a sus empleados a proporcionar informaciones válidas. Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión de las relaciones interpersonales.

- Comunicación horizontal (Entre personal de igual jerarquía): Este tipo de comunicación fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo y debido a que una comunicación continuada forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva a los problemas. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia.

Dentro de las técnicas para mejorar la comunicación horizontal y la integración se encuentran: El contacto directo entre la gente, roles integradores, fuerzas de tarea, equipos de proyectos, comunicación formal e informal, ausencia de frontera.

## Comunicación informal

Este estilo de relaciones está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee.

De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Este tipo de comunicación aporta incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y son útiles a la organización. Pensemos en la comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de refuerzo de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización. Allport y Postman lo definen como enunciado ligado a los acontecimientos cotidianos, destinado a ser creído, transmitido de una persona a la otra, sin que existan datos concretos que permitan establecer su exactitud. Las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a las normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en rumorología y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de: los procesos de distorsión a que están expuestos, a la extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia y su capacidad de convencimiento y credibilidad.

## Diferencia entre comunicación e información

La comunicación consiste en participar una idea o entendimiento común a otras personas.

Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes. La primera idea que se tiene de la comunicación es la verbal, pero esta es más amplia: los gestos, las conductas, el tono de voz, las miradas, etc. incluso el silencio. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias.

Mientras que la información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar lo que se poseen en una materia determinada. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades, etc.

De esta manera podemos decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

De modo general la diferencia fundamental entre estos dos términos reside en la respuesta del interlocutor (feed-back), mientras que la información no precisa feed-back, la comunicación para poder seguir estableciéndose sí.

## Niveles de comunicación

Existen diversos niveles de comunicación dependiendo del sentido de esta y su grado de manifestarse directamente:

- Nivel uno: La comunicación más directa y más eficaz, se produce en situaciones en las que las personas se encuentran cara a cara en una comunicación de doble sentido. Aquí los símbolos verbales y no verbales son claros para ambas partes y posibilita la retroinformación instantánea.
- Nivel dos: Aquí la comunicación es de doble sentido pero no es cara a cara. Aunque es posible la retroinformación las señales no verbales no son aparentes.
- Nivel tres: Resulta el nivel menos eficaz de comunicación. Es en un solo sentido, y en empresas se desarrolla por escrito, no existe retroinformación ni las señales verbales.

## Implantación para una buena comunicación

En toda organización sería interesante y efectivo a la vez, implantar las siguientes ideas básicas para promover las comunicaciones fuertes:

- Material formal de la empresa: Asegúrese que cada empleado reciba y lea : el plan de la empresa, el manual del empleado, los objetivos de la organización, descripción detallada de su cargo...
- Evaluación anual: Todo empleado debe ser evaluado al menos una vez al año. En dicha evaluación se deberá dejar claros los objetivos para el nuevo año, la actualización de la descripción del cargo, los logros y los fallos, necesidades de mejora y los planes futuros para asumir los nuevos objetivos.
- Reporte semanal: haga que los empleados escriban y entreguen a sus supervisores un reporte de estatuas semanal, que incluya las tareas realizadas, las planificadas

para la semana siguiente y cualquier asunto pendiente. El reporte debe tener la fecha de elaboración, y debe ser guardado por el supervisor y por el empleado a los cuales les servirá para efectos de planificación, evaluación y reflexión.

- Reunión mensual con todos los empleados: Sería conveniente reunir a todos los empleados una vez al mes para revisar la condición general de la empresa, comentar y celebrar los éxitos recientes, comentar y decidir acciones respecto a los fracasos o fallos y principalmente para crear un ambiente que estimule las relaciones entre empleados y el trabajo en equipo.
- Reunión semanal o quincenal: Se deberían reunir los componentes de una organización regularmente aunque no hayan temas específicos por tratar de esta forma se elimina la mala costumbre de reunirse solamente cuando existen algún tipo de problema.
- Reuniones uno a uno: Es interesante que los supervisores se reúnan cara a cara con el empleado para revisar la situación laboral general de este, hacer y solicitar el feedback, planificar su carrera...
- Feed-back: Estimule a los empleados y gerentes a criticar en forma constructiva asegurándose que todo lo que se comunique es tomado en cuenta y que los problemas son corregidos y mejorados.
- Otras formas de comunicar: No solo se trataran los asuntos en formas de reuniones ya que existen otros mecanismos como: carteleras, correo electrónico, audio, videoconferencia...

## Bibliografía

1. CALDERON NEYRA, Ernesto  
**Sistema de comunicación interna.**  
<http://www.monografias.com> [consulta: 19 de 07 del 2004]
2. PUYAL, E.  
**La comunicación interna y externa en la empresa.**  
<http://www.5campus.com> [consulta: 19 de 07 del 2004]
3. VALDEZ, Rosa  
**Desarrollo y comunicación organizacionales.**  
<http://www.GestioPolis.com> [consulta: 28 de 07 del 2004].
4. FUENMAYOR, Katiuska  
**La comunicación organizacional. Rumbo al liderazgo.**  
<http://ww.GestioPolis.com> [consulta: 28 de 07 del 2004]
5. PRESS, Eduardo  
**La comunicación, herramienta de la empresa.**  
<http://www.epconsultores.com> [ consulta: 28 de 07 del 2004].
6. MARTÍNEZ, Jonny  
**El arte de la comunicación.**  
<http://www.liderazgoymercadeo.com> [consulta: 19 de 08 del 2004].

7. GIRARD, G.  
**Trabajo, motivación y valores sociales.**  
Ediciones de la Revista de Trabajo, 1975.
  
8. DAVIS y NEWSTROM  
**El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional.**  
Mc Graw Hill 1988

---

Advertencia

© INSHT