

Nuevos estados financieros de las cuentas anuales: el estado de flujos de tesorería y el estado de cambios en el patrimonio

Ana CILLA ÁLVAREZ
Madrid

- I. El concepto de comunicación interna organizacional.**
- II. Evolución histórica de la comunicación interna organizacional como objeto de estudio.**
- III. Aspectos a considerar para una gestión eficiente de la comunicación interna.**
- IV. Conclusión.**
- V. Bibliografía.**

I. EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL

Actualmente podemos considerar que una adecuada comunicación interna en todas las direcciones (ascendente, descendente, horizontal y transversal) es un factor crítico de éxito para las organizaciones empresariales, ya que es más necesario que nunca que los empleados se sientan integrados, comprendan los procesos que tienen lugar en la organización a la que pertenecen, se impliquen y participen activamente en la consecución de los objetivos de la misma.

Definir exactamente el concepto de comunicación resulta difícil; de hecho, las definiciones de los distintos autores que han estudiado la materia son muy numerosas. Concretamente Dance y Larson¹ citan más de ciento veintiséis.

Antes de centrarnos en el concepto de comunicación, conviene destacar que la mayoría de los autores consideran la comunicación organizacional como un proceso que tiene lugar entre los miembros de una organización, implicando «la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados»².

Entendemos organización como un sistema abierto, dinámico, compuesto de subsistemas, que se relaciona continuamente con su entorno. Los flujos de información, materiales y energía (*inputs*) procedentes del entorno sufren un proceso de transformación en el interior del sistema, convirtiéndose en bienes y/o servicios (*outputs*). Los flujos o redes de comunicación que se producen dentro y fuera

1. ONGALLO, C., *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid 2000, p. 10.

2. JABLIN, F., «Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro», citado por POZO LITE, M. del, *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid 1997, p. 19.

de la organización permiten que ésta se mantenga. Así, los individuos integrantes de la misma podrán desarrollar sus funciones a través de dichos procesos y actividades comunicativas. La información que circula por el sistema sufre un proceso continuo de retroalimentación que posibilita que los mecanismos de control y regulación del mismo sean eficaces.

Volviendo al concepto de comunicación, el Diccionario de la Lengua Española³ incluye 11 acepciones, entre las que destacamos la tercera: «transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor».

A su vez, el vocablo comunicar incluye diez acepciones, siendo conveniente resaltar las siguientes:

1. «Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene.»
2. «Descubrir, manifestar o hacer saber a alguien alguna cosa.»
3. «Conversar, tratar con alguien de palabra o por escrito.»
4. «Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.»
6. «Consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.»

La idea común a dichos significados es la de participación, intercambio entre dos o más sujetos. Por tanto, podemos definir comunicación como el amplio conjunto de acciones, procesos y mecanismos referidos al trato, la relación o la correspondencia entre dos o más personas. Consecuentemente es posible sintetizar la información extraída del término comunicación del siguiente modo:

- Participación e intercambio.
- De contenidos mentales o de cosas que uno posee o de contenidos sentimentales.
- Por medio de la palabra, por escrito o por señas.
- Se trata de un proceso en el que se realiza la participación, cuyo resultado es que lo que en un principio estaba o era de uno, se convierte en común. De ahí que lo específico de la comunicación sea una conciencia de «nosotros».

3. *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid 1994, t. 1, pp. 527-528.

Conviene distinguir dos aspectos de dicho proceso: la comunicación como acción y la comunicación como efecto. La primera equivale al proceso de transmisión de lo propio que, por percepción del otro, se hace común. La segunda se refiere a la modificación que la transmisión de lo propio produce en quien transmite, quien recibe la transmisión y en la relación entre ambos. Por tanto, resulta evidente que comunicación implica comprensión de la información transmitida al compartir elementos culturales comunes, diálogo, intercambio, puesta en común, participación e, incluso, comunión.

En realidad, toda actividad es una actividad comunicativa que recibimos e interpretamos como un símbolo, de manera que podemos afirmar que la comunicación es un intercambio simbólico⁴. De hecho, Barthes entiende la comunicación como un proceso de significación y los mensajes como un conjunto de signos. Conviene resaltar que los mensajes tienen dos dimensiones distintas: una significación sencilla y otra más elaborada. La primera es fácilmente descifrable por todos, pudiendo ser llamada información. La segunda es más difícil de interpretar, ya que pone de manifiesto las emociones y los sentimientos de los emisores y receptores; de ahí que sea llamada expresión.

El lenguaje es el medio más frecuente de comunicación humana, pero también hay que considerar la mímica, los gestos, el lenguaje por señas, sonidos, tonos, señales y símbolos, el lenguaje del cuerpo e, incluso, ciertos fenómenos corporales involuntarios, como pueden ser el sudor y el enrojecimiento en situaciones de nerviosismo, etc., así como el uso del espacio individual y colectivo. Por tanto, como muestran los estudios de comunicación interpersonal de Palo Alto, todo (gestos, comportamientos, silencios e incluso ausencias) tiene significación.

En este sentido, Watzlawick⁵ señala que un individuo no puede no comunicar, ya que toda conducta es, por sí, comunicativa, y toda comunicación, a su vez, tiene un contenido y un aspecto relacional al que denomina metacomunicación. Así, en toda comunicación se producen, simultáneamente, la transmisión de actitudes, formas, modos de expresión y lenguaje no verbal, lo cual incrementa las posibilida-

4. DAVARA RODRÍGUEZ, F. J., *Estrategias de comunicación en marketing*, Madrid 1993, p. 99.

5. ONGALLO, C., *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, o.c., p. 20.

des de deformación del mensaje transmitido. Conviene destacar que, como veremos más adelante, la calidad de toda comunicación, incluida la comunicación interna organizacional, está sometida a un proceso entrópico, siendo numerosos los obstáculos que se oponen a que la comunicación resulte eficaz.

Anzieu define la comunicación⁶ como «el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas –emisor, emisores– con una o varias personas –receptor, receptores– con el objeto de alcanzar determinados objetivos».

Mailhiot⁷ va más allá y afirma que sólo existirá verdadera comunicación humana cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico. No bastaría, por tanto, que deseando comunicarse se hablen, se entiendan, lleguen a comprenderse; sólo existiría comunicación «desde que (y mientras que) logren encontrarse».

Dewey⁸ destaca que comunicar es compartir, poner algo en común y percibir idéntico grado de conmoción interna que el otro.

En numerosas ocasiones se confunde información y comunicación. La información es lo que se transmite, el contenido objetivo de la comunicación. En toda empresa coexisten tres tipos de información básica⁹: la generada en el entorno, la generada en la propia empresa con el fin de mejorar su propio funcionamiento y la generada internamente, pero destinada al exterior. Lo realmente característico de la comunicación es la retroalimentación procedente de la respuesta del receptor al emisor. De ahí que podamos definirla como¹⁰ el «proceso de transmisión, por parte del emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo».

Dance¹¹ sostiene que las diferentes definiciones de comunicación estudiadas por él poseen quince componentes conceptuales:

6. ONGALLO, C., *Ibid.*, p. 11.

7. IDEM, *Ibid.*, p. 11.

8. IDEM, *Ibid.*, p. 13.

9. GARCÍA JIMÉNEZ, J., *La comunicación interna*, Madrid 1998, p. 50.

10. ONGALLO, C., *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, o.c., p. 14.

11. IDEM, *Ibid.*, pp. 11-12.

1. Símbolos/Verbal: «Comunicación es el intercambio verbal de un pensamiento o idea».
2. Conocimiento: «Comunicación es el proceso por el cual entendemos a los demás y somos entendidos por ellos. Es algo dinámico, en cambio constante y adaptable a cada situación o contexto».
3. Interacción, relaciones, proceso social: «La interacción, incluso en el nivel biológico, es un tipo de comunicación; de otro modo, los actos comunes no podrían tener lugar».
4. Reducción de incertidumbre: «La comunicación surge con la necesidad de reducir la incertidumbre, para actuar con eficacia al defender o fortalecer el ego».
5. Proceso: «Comunicación: transmisión de información, ideas, emociones, conocimientos, etc., mediante el uso de símbolos: palabras, imágenes, iconos, gráficos... Es el acto o proceso de transmisión que usualmente se denomina comunicación».
6. Transferencia, transmisión, intercambio: «El hilo conductor parece ser la idea de algo que es transferido de una cosa, o persona, a otra».
7. Enlace, vínculo: «Comunicación es el proceso que une partes discontinuas del mundo con otras partes».
8. Comunalidad: «La comunicación es un proceso que pone en común a dos o más que eran el monopolio de uno o unos».
9. Canal, transporte: «Es el medio de enviar mensajes, órdenes, etc., mediante teléfono, telégrafo, radio o correo»
10. Respuesta a un estímulo: «Comunicación es el proceso de captar la atención de otra persona con el propósito de que responda a un estímulo».
11. Respuesta/Conducta de modificación de respuesta: «La comunicación es la respuesta discriminante de un organismo a un estímulo determinado».
12. Estímulos: «Cada acto de comunicación es visto como una transmisión de información, consistente en un estímulo discriminante desde el origen hasta el destino».

13. Intenciones: «La comunicación basa su interés en situaciones conductuales en las que una fuente u origen transmite un mensaje a un receptor con intención consciente de influir en sus conductas posteriores».
14. Tiempo y situación: «La comunicación es una transmisión de un todo estructurado de un agente a otro».
15. Poder: «La comunicación es el mecanismo por el que el poder es ejercido».

Retomando la comunicación interna organizacional, conviene resaltar la importancia de que el proceso comunicativo se base en la reciprocidad, manera que se produzca la transmisión de información de un emisor/emisores a un receptor/receptores correctamente. La finalidad de la misma sería que el receptor/receptores la comprendan y actúen del modo esperado.

Habrà buena comunicación cuando emisores y receptores actúen como tales alternativamente y puedan expresar sus intereses, inquietudes, reacciones, dificultades, etc. Como veremos más adelante, establecer un flujo continuo de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal resulta actualmente esencial para toda organización empresarial.

Numerosos autores consideran la comunicación interna como una herramienta de gestión fundamental para el buen funcionamiento de la organización y la consecución de la misión de ésta. Otros la consideran como un elemento constitutivo de la propia organización, en el sentido de que sería imposible su existencia sin ella. En realidad, las organizaciones son sistemas procesadores de información, y su éxito depende de que sean capaces de adaptar constantemente sus sistemas de comunicación a las necesidades internas y del entorno.

Como es lógico, la comunicación interna actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación, siendo de vital importancia para la empresa y cumpliendo, como veremos más adelante, numerosas funciones.

La gestión de la comunicación interna debe basarse, según García Jiménez¹², en los siguientes principios gerenciales:

12. GARCÍA JIMÉNEZ, J., *La comunicación interna*, o.c., pp. 57-60.

- Principio de la ineludibilidad: la empresa no puede no comunicar.
- Principio de la mediación: la comunicación como medio.
- Principio de la facticidad: resulta imprescindible validar la comunicación mediante la retroalimentación.
- Principio de la responsabilidad: el responsable de la calidad de la comunicación es el emisor, y no el receptor.
- Principio de adaptación: la comunicación debe adaptarse al receptor, y no al emisor.
- Principio taxonómico: la elección de canales y soportes debe responder a criterios de efectividad, facilidad, rapidez y economía.
- Principio de la bilateralidad: la comunicación sin retroalimentación no existe; los papeles de emisor y receptor se alternan.
- Principio de la dialéctica: la comunicación no respondería a una relación simétrica emisor/receptor, siendo todo acto comunicativo irrepetible y suponiendo un proceso de cambio y acumulación continuo, de modo que respondería a un modelo helicoidal.
- Principio de la integridad: todo acto comunicativo está sometido a un proceso de pérdida constante de la calidad del mismo (proceso de entropía).
- Principio de la circunstancialidad: el ambiente en el que se transmite el mensaje influirá enormemente en que éste sea percibido de modo adecuado por el receptor/receptores.
- Principio de la evaluación continua: para mantener la calidad y eficacia de la gestión comunicativa es preciso evaluar continuamente la misma, con el fin de poder mejorarla, tanto en su aspecto cuantitativo como cualitativo.
- Principio de la globalidad: el plan de comunicación ha de tener en cuenta la totalidad de la empresa, así como las acciones de comunicación externa.

II. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL COMO OBJETO DE ESTUDIO

Al analizar la evolución histórica de la comunicación organizacional como objeto de estudio¹³, conviene tener presente, a su vez, la

13. POZO LITE, M. del, *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, o.c., pp. 23-41 y 72-74.

evolución de las principales Teorías y Escuelas de conducta organizacional (Teoría Clásica, Escuela de las Relaciones Humanas, Escuela Behaviorista, Teoría de Sistemas, Teoría de la Contingencia, así como las tendencias actuales y los nuevos modelos organizativos).

Las aportaciones de distintos autores a lo largo de la historia en el campo de la comunicación organizacional son numerosas; si nos centramos exclusivamente en el siglo xx, siguiendo a Redding y Tompkins ¹⁴, podemos distinguir tres grandes períodos:

1. La Era de la Preparación (1900-1940): los estudios, tanto en el ámbito académico como en el de la empresa, no son muy numerosos, centrándose en los procesos de comunicación, así como en las cualidades y habilidades técnicas necesarias para el desarrollo de la comunicación en la empresa. El período de 1938 a 1942 puede considerarse de transición a la siguiente etapa.
2. La Era de la Identificación y Consolidación (1940-1970): los estudios se incrementan en los dos ámbitos citados, comenzando a establecerse los límites de la denominada «Business and Industrial Communication». El período 1967 a 1973 puede ser considerado de transición a la siguiente etapa.
3. La Era de la Madurez e Innovación (1973 hasta la actualidad): las investigaciones empíricas innovadoras se incrementan, desarrollándose conceptos y premisas teóricas.

Durante la década de 1940 los principales temas de investigación se refieren al efecto que tienen los medios de comunicación masivos descendentes dirigidos a los trabajadores con el objetivo de transmitirles información, y a la incidencia que tiene el nivel de información en la motivación y satisfacción de los mismos. Debido a la influencia del Movimiento de las Relaciones Humanas, las empresas dedican recursos a incrementar el nivel de información de sus trabajadores en lo referente a la situación financiera, al posicionamiento en el mercado, etc. De ahí que se estudien las actitudes de los trabajadores hacia la comunicación corporativa descendente, así como la forma de mejorar las publicaciones escritas con el fin de hacerlas más claras y atractivas (Baker, Ballantine, True, Peterson y Jenkins). Las publicaciones escritas (revistas, manuales y boletines de noticias en los que

14. REDDING, CH., y TOMPKINS, P., «Organizational Communication-Past and Present Tenses», citado por POZO LITE, M. del, *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, o.c., pp. 22-23.

participan los trabajadores) son el principal vehículo de transmisión de información.

A lo largo de la década de 1950 prosiguen los estudios iniciados en la década anterior, referentes a los efectos que tiene en las actitudes de los trabajadores la comunicación descendente, cuestionándose la existencia de una relación directa entre el grado de información entendida por los empleados y la motivación de los mismos.

Además, se inician nuevas líneas de investigación, como son: los pequeños grupos de estudio de redes organizacionales (Bavelas, Barret, Leavitt, Jacobson, Seashore, Weiss y Jacobson), los estudios sobre la actitud y sensibilidad de los trabajadores hacia la comunicación (grupo de la Universidad de Purdue), los procesos de retroalimentación dentro de las organizaciones y los efectos que tienen las diferentes clases de retroalimentación en la motivación y el rendimiento de los empleados, la distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente y los factores de la comunicación ascendente jefe-subordinado (*Institute for Social Research* de la Universidad de Michigan), así como el estudio de la conducta en las organizaciones, considerándolas como un sistema abierto en constante interacción con su entorno (Von Bertalanffy y Parsons).

Los grupos de estudio de redes perseguían determinar los efectos en la motivación de los trabajadores, en su satisfacción, en los niveles de productividad y en los modelos de comunicación que tenían las diferentes configuraciones de redes. Se concluye que las redes de comunicación muy centralizadas son más eficaces cuando se aplican en sistemas organizacionales sencillos, y que las redes descentralizadas resultan más productivas en organizaciones complejas. Los grupos carentes de estructura predeterminada por los investigadores solían formar redes de comunicación en función del trabajo que tenían que realizar en cada momento. Los miembros de las organizaciones en las que existen redes descentralizadas tienden a estar más satisfechos que los de organizaciones con redes centralizadas. Las redes centralizadas son menos flexibles que las descentralizadas.

Los estudios de comunicación organizacional de la Universidad de Purdue investigan: formas alternativas de comunicación y sus efectos, las actitudes de los gerentes corporativos respecto a las correlaciones entre comunicación y productividad, las percepciones de crisis de comunicación en las organizaciones, el rol de las prácti-

cas comunicativas entre los supervisores de primera línea y otras variables comunicativas en las organizaciones formales.

Respecto a los resultados de los estudios del *Institute for Social Research* de la Universidad de Michigan revelan, en lo referente a la distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente del subordinado al jefe, que cuanto mayores son las aspiraciones del trabajador y menor la confianza que siente el subordinado hacia su jefe, se da una mayor probabilidad de distorsión en el mensaje ascendente enviado al jefe. Asimismo, los subordinados se sienten más satisfechos con los supervisores considerados como líderes, que tienen gran influencia con los jefes de niveles jerárquicos superiores, que con supervisores que les dan su apoyo ejerciendo su liderazgo, pero tienen poca influencia en niveles jerárquicos superiores.

La década de los 60 se caracteriza por un gran desarrollo de las investigaciones sobre el análisis de las redes. Del mismo modo, se avanza más en el estudio de los ambientes de comunicación en las organizaciones. Los siguientes temas se consideran aspectos clave a tratar:

- Las características que los miembros de una organización atribuyen a un supervisor eficiente, así como a una buena supervisión.
- La importancia de la distancia semántica de la información entre jefe y subordinado.
- La relación existente entre la participación en la toma de decisiones de los trabajadores y el grado de motivación y satisfacción de los mismos.

Las conclusiones a las que llegaron los estudios realizados en la Universidad de Purdue sobre los ambientes de comunicación dentro de las organizaciones, destacan que los supervisores calificados como eficientes por sus subordinados se caracterizan por orientarse a la comunicación con sus subordinados, tanto en lo referente a la transmisión de la información como a la escucha activa, adoptando una actitud positiva ante las sugerencias o quejas recibidas. Antes de llevar a cabo algún cambio, explican las razones por las que conviene realizarlo. En realidad, tienden a persuadir en lugar de decir, y a pedir en lugar de ordenar.

Respecto a las relaciones existentes entre la percepción de los trabajadores en la toma de decisiones y sus niveles de satisfacción, motivación y rendimiento, las conclusiones son divergentes. Así,

algunas investigaciones señalan que un enfoque participativo da lugar a unos niveles de satisfacción y motivación mayores. Por el contrario, otras investigaciones concluyen afirmando que no existe una relación directa entre la participación en la toma de decisiones y el grado de satisfacción y motivación de los empleados.

Durante la década de 1970 continúan las investigaciones sobre el clima de comunicación en organizaciones complejas, las redes de comunicación organizacional, los factores que influyen en la comunicación jefe-subordinado, así como las características del trabajo de grupo y su relación con la comunicación organizacional.

Conviene destacar que, frente a la década anterior, se considera que las conductas de comunicación eficaces en la supervisión pueden estar condicionadas por numerosos factores (el tipo de organización, la tarea que se ha de realizar, el poder formal del líder, la influencia que tiene el supervisor en niveles superiores, la calidad de las relaciones previas jefe-subordinado, el clima organizacional, el tamaño del grupo, etc.); siendo, por tanto, situacionales y contingentes.

En cualquier caso, parece que los empleados se sienten más satisfechos cuando la comunicación entre jefe-empleado es abierta (tanto en el envío del mensaje como en la recepción de la retroalimentación) que cuando es cerrada. Parece que la predisposición por parte del jefe a ser transparente en sus comunicaciones y a escuchar «malas noticias» es fundamental.

Respecto a la distorsión en el proceso de comunicación ascendente, los factores que influyen más en el mismo son: la búsqueda de seguridad en el trabajo, el grado de liderazgo que tenga el supervisor o jefe inmediato del trabajador, el clima organizacional, así como la disposición del subordinado a arriesgarse a comunicar mensajes negativos. De ahí la importancia de que los directivos potencien una comunicación abierta que les permita obtener una adecuada retroalimentación. En caso contrario, los empleados transmitirán sólo a sus jefes mensajes favorables, distorsionando los mensajes negativos o incluso ocultándolos. Pese a ello, resulta frecuente que los canales de comunicación ascendentes y horizontales sean insuficientes, así como que los directivos reaccionen a la defensiva ante una retroalimentación honesta por parte de sus subordinados.

Las diversas investigaciones realizadas mostraron que los niveles de satisfacción de los subordinados están relacionados con la retroalimentación que reciben de sus superiores. Una de las quejas más fre-

cuentas tanto de los jefes como de los subordinados, es que la otra parte no proporciona retroalimentación de calidad en cantidad suficiente. Del mismo modo, ambos prefieren recibir una retroalimentación recíproca. El grado de retroalimentación que reciben los subordinados de su jefe inmediato está muy relacionado con el nivel de motivación de éstos. Asimismo, parece que existe una relación entre la percepción que tiene el empleado del clima de comunicación en la organización y el grado de satisfacción que le produce su trabajo.

Dado que diversos estudios reflejaban la existencia de una percepción diferente por parte de jefes y subordinados en lo referente a la cantidad de comunicación entre sí y al grado de satisfacción que dichas interacciones les producían, los investigadores midieron las siguientes variables: la calidad y cantidad de la comunicación ascendente y descendente, el grado de confianza e interacción en la comunicación jefe-subordinado, el grado de influencia existente en la comunicación de sus mensajes, los tipos de mensajes enviados y recibidos entre los distintos miembros de la organización, las fuentes de comunicación utilizadas y los canales empleados, la oportunidad y exactitud de los mensajes, así como el grado de satisfacción con la comunicación organizacional.

También se realizaron numerosas investigaciones sobre los distintos factores que afectaban a la comunicación en los grupos. Entre ellos encontramos: el grado de liderazgo (estilos de dirección y diseño de estrategias), el tipo de tareas realizadas, la tecnología utilizada, las redes de comunicación, así como las correlaciones entre el grado de confianza y retroalimentación entre los distintos miembros del grupo y la toma de decisiones. El tipo de tarea, la discusión y solución de los problemas, así como el nivel productivo alcanzado, afectan a los modelos de interacción y comunicación que tienen lugar entre ellos. El tipo de tecnología empleado y el grado de desarrollo tecnológico de los grupos afectan tanto a los modelos internos de comunicación, como a las formas de comunicación empleadas para la coordinación de las actividades entre los diferentes grupos que componen la organización.

Desde la década de 1980 el estudio de los ambientes de comunicación, tanto a nivel de grupo como organizacional y de las redes de comunicación, ha ocupado un lugar destacado en las investigaciones realizadas. El hecho de que numerosos estudios no tuvieran demasiado en cuenta el papel desempeñado por las redes de comunicación en los distintos ambientes comunicativos en las organizaciones,

motivará que dicha línea de investigación se incremente. Del mismo modo, comienza a analizarse la influencia de diversas variables «macro» (estructuras organizativas, tecnología empleada, etc.) en las actitudes y conductas de comunicación en las organizaciones.

Todo parece indicar que en el futuro se incrementarán las investigaciones referentes a los cambios en las pautas comunicativas, tanto a nivel individual como grupal y organizacional, que producirán las distintas tecnologías de la información y comunicación disponibles. De hecho, las posibilidades que actualmente ofrecen (*groupware*, *datamining*, *intranet*, correo electrónico, videoconferencia, etc.) están revolucionando no sólo la comunicación interna propiamente dicha, sino también el modo de ejecución del trabajo a realizar e incluso la misma estructura de las organizaciones (estructura cosmos, trébol, organizaciones virtuales, oficinas móviles etc.).

III. ASPECTOS A CONSIDERAR PARA UNA GESTIÓN EFICIENTE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Antes de analizar las seis etapas de todo proceso de comunicación, nos detendremos en los modelos que proponen Laswell, Shannon-Weaver y Jacobson¹⁵.

Laswell sostiene que para describir adecuadamente cualquier acto de comunicación es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién dice? Análisis del control de la comunicación.
- ¿Qué dice? Análisis de contenido.
- ¿Por qué canal? Análisis de medios.
- ¿A quién? Análisis de audiencias.
- ¿Con qué efecto? Análisis de resultados.

Dicho modelo presupone que los emisores siempre tienen la intencionalidad de comunicar y que todos los mensajes producen efectos en el receptor. Sin embargo, considera que el proceso comunicativo es unidireccional.

15. DAVARA RODRÍGUEZ, F. J., *Estrategias de comunicación en marketing*, o.c., pp. 93-96.

Davara propone, al tomar en cuenta los planteamientos de las estrategias de comunicación, entender la fórmula de Laswell de la siguiente manera:

- ¿Quién? Análisis de los objetivos de las estrategias de comunicación.
- ¿Qué? Análisis de las formas y los contenidos de los mensajes.
- ¿Por qué canal? Planificación de los medios de comunicación.
- ¿A quién? Análisis de los públicos objetivos.
- ¿Con qué efecto? Evaluación del resultado de la comunicación.

El modelo de comunicación elaborado por Shannon y Weaver en 1949, basado en el campo de la física y la ingeniería de transmisión de mensajes, se compone de los siguientes elementos:

- Una fuente de información que produce mensajes.
- Un transmisor que convierte los mensajes en señales que posibilitan su transmisión.
- Un canal que transporta dichas señales.
- Un receptor que descodifica las señales, reconstruyendo el mensaje original.
- Un destino final de los mensajes.
- Posibles interferencias perturbadoras de la transmisión (ruido), tanto físicas o tecnológicas como semánticas. Este último sería el caso de que emisor y receptor no compartan un mínimo de unidades del código. En realidad, todo factor que pueda deformar el significado del mensaje puede ser definido como ruido.

Posteriormente, diversos autores completaron el modelo añadiendo el concepto de retroalimentación, el cual es esencial para controlar la eficacia y el resultado de todo proceso de comunicación.

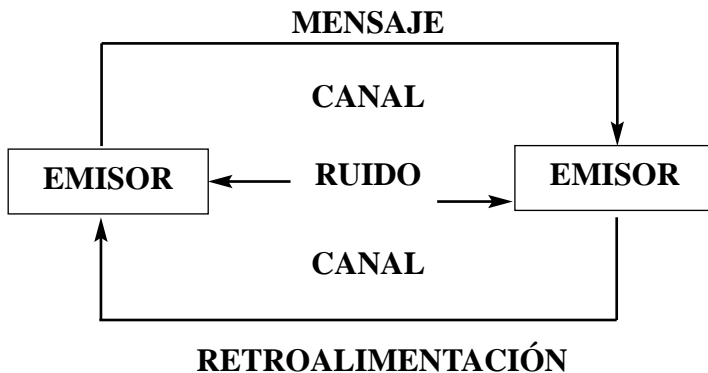
La formulación lingüística de Jakobson considera que los seis elementos fundamentales de toda comunicación son: un destinador, un mensaje, un contexto de referencia, un canal, un código y un destinatario. A su vez, destaca que todo proceso de comunicación tiene cuatro niveles diferenciados: un nivel social y humano, un nivel

extracomunicativo al que pertenece lo que se comunica, un nivel tecnológico (la transmisión) y un nivel lingüístico.

Asimismo, sostiene que en todo mensaje existen seis funciones:

1. La función expresiva. Define las relaciones del emisor con el mensaje, manifestando sus sentimientos y su opinión respecto al mismo.
2. La función referencial. Manifiesta la intención del emisor, el referente de la comunicación.
3. La función conativa. Se refiere a las relaciones entre el mensaje y el receptor, estableciendo el momento final de la comunicación. Si se dirige al raciocinio del receptor, intenta explicar el mensaje con el fin de evitar interpretaciones equivocadas. Si se dirige al sentimiento y afectividad del receptor, trata de que participe en la comunicación.
4. La función fática. Es la relación del mensaje con el canal, teniendo por objeto consolidar, mantener o asegurar la comunicación. Sería el caso, por ejemplo, de la frase «me escuchas» en una conversación telefónica y de la música que precede a un programa de televisión.
5. La función estética. Se refiere a la relación del mensaje consigo mismo, dándose en las comunicaciones poéticas y literarias.
6. La función metalingüística. Se trata de la relación del mensaje con el código, realizándose al hablar del propio mensaje.

El siguiente esquema refleja los elementos básicos de todo proceso de comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

Todo proceso de comunicación comprende las siguientes seis etapas¹⁶:

1. El emisor concibe la idea de transmitir una intención o una información a otra persona.
2. El emisor codifica la idea en un lenguaje compuesto por símbolos, signos o palabras. El resultado de dicha codificación es el mensaje. Como es lógico, los símbolos han de elegirse teniendo en cuenta su conveniencia y su capacidad para transmitir de modo adecuado la idea. El contenido de la información puede ser expresado de forma verbal o no verbal. La codificación realizada se verá influenciada por la experiencia, la habilidad, los conocimientos y el rol organizativo del emisor.
3. Se produce la transmisión del mensaje a través del canal elegido para su difusión. En el caso de que la comunicación tenga lugar cara a cara, conviene tener presente que el lenguaje no verbal (mirada, tonalidad y timbre de voz, olor, tacto, postura, distancia, movimiento y gestos) puede reafirmar o modificar el mensaje del emisor. En caso de que el receptor perciba incoherencias entre ambos tipos de lenguaje, dará más importancia al no verbal.
4. El receptor al que iba destinada la comunicación, sea una persona o un grupo, recibe el mensaje enviado por el emisor.
5. Se produce la descodificación, interpretación del mensaje por parte del receptor. Como veremos al tratar las barreras comunicativas, las aptitudes, los conocimientos, el sistema sociocultural, e incluso las actitudes del receptor, influirán enormemente en que dicho proceso se realice de forma eficaz.
6. El receptor del mensaje atribuye una significación al mismo y comunica al emisor su comprensión del mensaje. Como hemos visto, no existe verdadera comunicación si no se produce la retroalimentación. Ésta hace posible que el emisor se asegure que el receptor ha interpretado el mensaje adecuadamente y el bucle de comunicación bidireccional sea completo. Por tanto, la retroalimentación resulta esencial para que se reduzcan los errores en la comprensión e interpretación.

En cualquiera de las etapas del proceso de comunicación se pueden producir numerosas interferencias, viéndose limitada la com-

16. DOLAN, S. L., y MARTÍN, I., *Los diez mandamientos para la dirección de personas*, Barcelona 2000, pp. 74-77.

prensión del mensaje. De hecho, como hemos visto, la calidad de la comunicación está sometida a un proceso entrópico. Las barreras que han de superarse para conseguir una comunicación eficaz son de distinta naturaleza¹⁷:

- Físicas: deficiencias técnicas de los canales y soportes; ambiente de ruidos, perturbaciones, etc.
- Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores.
- Psicológicas: turbación personal, irritación, agresividad, falta de atención, etc.
- Sociológicas: rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes, degradación del clima social, etc.
- Culturales: distinto nivel de formación intelectual, distinta mentalidad, etc.
- Administrativas: sistemas inadecuados o incluso incompatibles de organización.

Lingüísticas: desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.), o bien conocimiento insuficiente que genera malentendidos, elaboración de mensajes poco claros, etc.

Para Dolan y Martín¹⁸ las principales barreras son:

- El marco de referencia que posee cada individuo, ya que tenderá a emitir e interpretar los mensajes en función de los parámetros que lo caracterizan. Conviene tener presente que la posición jerárquica que cada sujeto ocupa en la organización puede generar distorsiones involuntarias de la comunicación, siendo posible que se interprete la misma información de manera diferente.
- La escucha selectiva. Se tiende a percibir y a escuchar lo que queremos, de manera que la información disonante que no se corresponde con las expectativas o creencias propias tiende a ser rechazadas. De ahí la importancia que los prejuicios y experiencias previas tienen a la hora de distorsionar la comunicación.
- La filtración de información. Se refiere a la manipulación de la información de modo que el receptor la perciba de forma positiva. Dicho fenómeno se produce tanto en las comunica-

17. GARCÍA JIMÉNEZ, J., *La comunicación interna*, o.c., pp. 60-61.

18. DOLAN, S. L., y MARTÍN, I., *Los diez mandamientos para la dirección de personas*, o.c., pp. 87-91.

ciones ascendentes como en las descendentes. Como es lógico, los directivos y el resto de los empleados no se transmiten entre sí toda la información de que disponen. Como ya se ha visto, es frecuente que en numerosas ocasiones los empleados no comuniquen información de interés a sus superiores, al pensar que conlleva una evaluación negativa, tanto de su actitud como de su rendimiento. Por tanto, a mayor número de niveles jerárquicos más modificaciones sufrirá la información. Además, la filtración puede comprometer la evolución de la comunicación, ya que la confianza tiende a disminuir y las reticencias a aumentar, de modo que la comunicación se va degradando, pudiendo degenerar en intercambios de mensajes cada vez más ambiguos y equívocos.

- Los problemas semánticos derivados del desconocimiento por parte del emisor o del receptor de la connotación exacta de la palabra (por ejemplo: jerga profesional) resultan un obstáculo a la comunicación. De ahí la importancia de emplear términos simples, claros y precisos.
- La posición jerárquica del emisor. En general, parece existir una relación entre la posición jerárquica del emisor y la credibilidad que el mensaje tendrá para el receptor. Así, a mayor posición jerárquica, mayor credibilidad se atribuye al mensaje. El hecho de que no se dé demasiada importancia a las sugerencias y a los comentarios de los empleados de niveles inferiores, refleja que la organización está desaprovechando parte de su capital intelectual, lo cual no es ni deseable ni justificable.
- La cantidad de información. Las actuales tecnologías de la información y comunicación permiten gestionar gran cantidad de información, sin embargo, se corre el riesgo de que la cantidad masiva de información recibida produzca hastío, falta de verificación, ralentización en los procesos de decisión, etc. Por tanto, el emisor debe seleccionar, antes de proceder a su difusión, las informaciones más necesarias y relevantes.
- La retroalimentación. Es posible que el emisor, con su actitud obstaculice que se produzca la misma, impidiendo al receptor formular preguntas o hacer comentarios. De ese modo no controlará la recepción del mensaje enviado. En caso de producirse respuesta, es posible que ésta sea incompleta, confusa, inoportuna, agresiva, etc.

Conseguir y mantener una comunicación interna eficiente resulta esencial para que una organización empresarial tenga éxito. Conviene recordar que la comunicación está subyacente en todos los procesos de la vida organizativa: toma de decisiones, resolución de problemas, gestión de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo, delegación, motivación, reconocimiento del esfuerzo realizado, gestión del cambio, gestión del capital intelectual, etc. De ahí que sea imprescindible comprender el proceso de comunicación y los medios que han de utilizarse para asegurar su eficacia.

Sin embargo, resulta demasiado frecuente que no se dediquen a la comunicación interna demasiados recursos, siendo considerada un aspecto secundario en la vida organizativa. El hecho de que los temas relacionados con la comunicación sean intangibles, no favorece que la dirección realmente esté comprometida en el desarrollo y consecución de un enfoque comunicativo estratégico. Incluso en organizaciones empresariales de gran volumen, en las que los directivos afirman ser conscientes de la importancia de un plan global y estratégico de comunicación interna, se observan grandes divergencias entre la teoría y la práctica.

Tanto la falta de comunicación como los errores que se comenten en la misma generan innumerables pérdidas de energía en la organización, dando lugar a informes mal redactados, explicaciones mal formuladas, mensajes mal transmitidos, duplicidades, trabajos rechazados, esfuerzos desperdiciados, etc., lo cual se traduce en conflictos profesionales, laborales y personales (pudiendo incluso llegar a procesos judiciales), así como en una disminución de la implicación y motivación de los integrantes de la organización. En definitiva, conlleva altos costes económicos y humanos.

En general, se pueden atribuir las siguientes funciones a la comunicación interna:

- Aporta la información necesaria para la toma de decisiones y la realización del trabajo.
- Posibilita la integración de todos los miembros de la empresa, de forma que trabajen en la consecución de la visión y misión de la organización.
- Favorece la motivación de los empleados, siendo esencial que todos se sientan implicados en el futuro de la empresa y se consideren un elemento decisivo en la misma.

- La función de control se refiere a las formas de comunicación cuyo objetivo es determinar las tareas, los objetivos, las responsabilidades y la autoridad.
- Permite a los trabajadores comunicar sentimientos y emociones tanto positivos como negativos.
- Mejora la cohesión y las relaciones entre los miembros de la organización.
- Es vehículo transmisor de la cultura corporativa de la organización.
- Es una herramienta activa en la resolución de conflictos organizacionales, siendo instrumento de mejora de la eficiencia (trabajo en equipo, creatividad, innovación, gestión del capital intelectual, etc.).
- Permite informar de la estrategia y de los fines de la empresa, recabar informaciones, sugerencias, etc., así como lograr la coordinación entre unidades diferentes, el trabajo en equipos multidisciplinarios e interdepartamentales y la gestión por procesos.
- Favorece y posibilita el proceso de cambio al incrementar la identificación y participación de las personas en el mismo. Reduce la existencia de rumores. Permite a la dirección transmitir las nuevas pautas de acción a desarrollar, los procedimientos necesarios para ello, así como las razones y el significado del cambio propiamente dicho.
- Incrementa el sentido de pertenencia, da sentido al trabajo realizado, aumenta el orgullo y la moral de los trabajadores e, incluso, puede reforzar la imagen de la organización en el exterior debido a la «publicidad» que los empleados hacen de la misma.

Por tanto, resulta necesario conocer, dominar y mejorar continuamente los procesos de comunicación interna, aplicándoles el mismo tratamiento que se daría a todo valor económico-financiero en la organización. El compromiso y la voluntad de los directivos son fundamentales para que la comunicación interna se desarrolle en un sentido global e impregne todos los procesos, procedimiento y actividades de la empresa. El ejemplo que den los directivos con su conducta diaria será básico a la hora de que todos los integrantes de la organización interioricen la importancia de la comunicación interna en todas sus dimensiones y la consideren no sólo una competencia esencial e irrenunciable, sino también una función inherente a cualquier tarea.

Así, una adecuada gestión de la comunicación interna tiene las siguientes ventajas: fortalece el espíritu de equipo, moviliza el potencial individual, crea sentimientos de adhesión y pertenencia a la organización, sensibiliza, motiva, potencia la responsabilidad del directivo, asegura la formación en competencias comunicativas, suaviza tensiones entre los distintos componentes de la organización, favorece el diálogo, el desarrollo, la asertividad y la escucha activa, impide que los individuos se sientan aislados, mejora los resultados, optimizándolos, al favorecer la productividad (el grado de eficacia con la que un trabajador desempeña su función y el nivel de cooperación con sus superiores depende de la cantidad y calidad de la información y comunicación que existe entre ellos), incrementa el potencial de generación y transmisión de ideas y mejoras, tanto a nivel individual como grupal, mejora la moral de los trabajadores y refuerza el compromiso de los mismos con el cumplimiento de sus objetivos.

Pese a ello, resulta frecuente que los directivos sigan manteniendo las siguientes resistencias ¹⁹:

- Conlleva tiempo y dinero
- Los miembros de la organización no están suficientemente preparados para ello
- Los trabajadores, en realidad, no exigen tanta información
- Al incrementar la comunicación interna, se corre el riesgo de que se produzca cierta confusión que dificulte la ejecución del trabajo
- Fomentar el diálogo y potenciar el acceso a la información, conlleva el riesgo de que los empleados formulen preguntas que ni los directores ni los mandos intermedios están en condiciones de responder
- La información facilitada puede ser empleada contra la dirección por parte de los trabajadores y de los sindicalistas

Sin embargo, resulta evidente que una inadecuada comunicación interna genera numerosos e importantes efectos disfuncionales en la organización, tanto en su dimensión humana como económica. Entre ellos podemos destacar:

19. ONGALLO, C., *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, o.c., p. 106.

- Falta de identificación del trabajador con la organización, lo cual se traducirá en desmotivación, ausencia de participación e insatisfacción, dando lugar a una disminución en su productividad y en la calidad del trabajo que realiza.
- Falta de especificaciones de funciones y cometidos, produciendo numerosos conflictos e ineficacias tanto a nivel de departamento, como en las relaciones entre las distintas unidades.
- Desaprovechamiento del potencial humano y del capital intelectual, lo cual repercute tanto en la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos como en la propia imagen corporativa.
- Se incrementa la compartimentación excesiva entre los individuos y los departamentos, así como la falta de comunicación jerárquica, con la consiguiente disminución del rendimiento.
- Las carencias de la estructura comunicativa formal incrementarán el sistema de comunicación informal, generando numerosas distorsiones y produciéndose la aparición de rumores.

Conviene tener presente que si una organización realmente quiere compartir la información con todos sus miembros, necesita integrar la red formal (establecida oficialmente) y la informal (corriente no estructurada). De hecho, la eficacia de la comunicación interna se incrementa cuando los gestores consiguen emplear la red de comunicación informal para reforzar la formal. Aún así, los gestores utilizan con frecuencia la comunicación descendente y, en contadas ocasiones, la ascendente y la horizontal.

Todo plan de comunicación interna persigue los siguientes objetivos²⁰:

- Potenciar y ordenar el flujo de información en los canales ascendentes, descendentes, horizontales y transversales.
- Sensibilizar a todos los miembros de la organización, incluidos los directivos y mandos intermedios, en el manejo de las distintas herramientas de comunicación.
- Servir de instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización.

El proceso de elaboración del plan de comunicación interna consta de cuatro fases²¹: creación, presentación, implantación y validación.

20. ONGALLO, C., *Ibid.*, p. 212.

21. CUESTA FERNÁNDEZ, F., *La empresa virtual*, Madrid 1998, pp.321-323.

La fase de creación comprende la definición de los mensajes que hay que transmitir a toda la organización, así como la creación de las estructuras orgánicas necesarias para la ejecución del plan. Martín²² considera necesario realizar una auditoría de la comunicación interna y elaborar un documento de posicionamiento.

La auditoría permitirá conocer con precisión el estado de opinión de la empresa; los temas sobre los que se demanda más información; la receptividad por parte de los empleados; los valores y mensajes que circulan por la organización; la credibilidad de las fuentes de información; las prácticas de comunicación; la percepción que los miembros de la empresa tienen de la disponibilidad de información; el grado de compromiso con la política, la gestión y los objetivos de la organización; la conformidad con los estilos de liderazgo y dirección; la opinión sobre las herramientas utilizadas (revista interna, balance social, manual de acogida, cartas, tablón de anuncios, programa de sugerencias, notas informativas, encuestas, reuniones, entrevistas, *intranet*, correo electrónico, visitas, comidas informativas, *feedback 360°*, etc.) así como los diferentes aspectos a potenciar y mejorar.

El documento de posicionamiento deberá reflejar los valores corporativos y los mensajes que la dirección quiere transmitir a la organización (visión, misión, objetivos y principios generales de actuación).

En la fase de presentación se hace público el plan, presentándolo a los diferentes niveles organizativos de la empresa, así como solicitando su cooperación.

La fase de implantación debe perseguir crear o mantener la red formal de comunicación, de modo que permita que la información llegue a tiempo y de la forma deseada; asimismo, el plan de comunicación interna debe potenciar la comunicación entre todos los miembros de la empresa.

22. ONGALLO, C., *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, o.c., pp. 215-217, salvo que alguna NIC exija o permita otro tratamiento. Debido a la importancia de tener en cuenta todas las ganancias y pérdidas al evaluar los cambios habidos en la posición financiera de la empresa entre dos balances consecutivos, se exige la presentación de un documento que muestre el origen y la totalidad de las ganancias y pérdidas de la empresa, incluyendo las que se reconocen en el patrimonio neto directamente [NIC 1, párrafo 88].

Finalmente, es imprescindible evaluar periódicamente los resultados de las acciones de comunicación interna y, en caso necesario, introducir mejoras. Los cuestionarios y las entrevistas que se realicen con dicho fin deberán aportar información acerca de los efectos que están produciendo los mensajes, de la percepción de la comunicación interna que los empleados tienen, del grado de identificación con la misma, etc.

Conviene destacar la importancia de que la política de comunicación interna tenga presente la necesidad de segmentar los públicos internos, ya que la empresa está compuesta por grupos específicos (alta dirección, mandos intermedios, operarios especializados, administrativos, técnicos, asesores, etc.). En cualquier caso, la comunicación interna debe ser veraz, transparente, ágil, comprensible, completa, congruente y oportuna.

IV. CONCLUSIÓN

La comunicación interna debe ser entendida por la dirección en términos de estrategia; no sólo como una herramienta o instrumento útil, sino como una función inherente a cualquier tarea. De ahí que sea necesario englobar la comunicación en la estrategia y política de la empresa, de manera que la comunicación interna se desarrolle en un sentido global, integrando todos los procesos y procedimientos de la organización.

Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación entre todos los miembros de la empresa favorece una adecuada gestión de la comunicación interna.

Por ello, el convencimiento, apoyo y voluntad política de la dirección resulta esencial en la implantación, mantenimiento y mejora continua de una política de comunicación interna eficiente que favorezca el éxito empresarial y el bienestar de todos los integrantes de la organización.

V. BIBLIOGRAFÍA

- BORRELL, F., *Comunicar bien para dirigir mejor*, Barcelona 1996, Ed. Gestión 2000.
- CUESTA FERNÁNDEZ, F., *La empresa virtual*, Madrid 1998, Ed. McGraw-Hill.
- D'APRIX, R., *La comunicación para el cambio*, Barcelona 1999, Ed. Granica Ediciones.
- DAVARA RODRÍGUEZ, F. J., *Estrategias de comunicación en marketing*, Madrid 1993, Ed. Dossat 2000.
- DEL POZO LITE, M., *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid 1997, Ed. Fragua.
- *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid 1994, t. I, Ed. Real Academia Española.
- DOLAN, S. L. y MARTIN, I., *Los diez mandamientos para la dirección de personas*, Barcelona 2000, Ed. Gestión 2000.
- DRUCKER, P. F., *El management del siglo XXI*, Barcelona 2000, Ed. Edhasa.
- FERNÁNDEZ ROMERO, A., «La función de recursos humanos en época de cambios», en *Excelencia* (Madrid), 36 (2002) 3.
- GARCÍA JIMÉNEZ, J., *La comunicación interna*, Madrid 1998, Ed. Díaz de Santos.
- GOLEMAN, D., *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona³ 1999, Ed. Kairós.
- HOPE, J., y HOPE, T., *Competir en la Tercera Ola*, Barcelona 1998, Ed. Gestión 2000.
- JOYANES AGUILAR, L., *Cibersociedad. Los retos sociales ante un nuevo mundo digital*, Madrid 1997, Ed. McGraw-Hill.
- JOYANES AGUILAR, L., «Globalización de la información y la comunicación. ¿Hacia un nuevo orden mundial?», en *Sociedad y Utopía* (Madrid) 12 (1998) 27.
- LEVY-LEBOYER, C., *Feedback de 360º*, Barcelona 2000, Ed. Gestión 2000.
- ONGALLO, C., *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid 2000, Ed. Dykinson.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., *El factor humano en la empresa*, Bilbao 1991, Ed. Deusto.
- STEWART, T. A., *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Argentina 1997, Ed. Granica.

