

ARTICULO ORIGINAL

**“La Comunicación Institucional en la dirección de las organizaciones laborales”
Institutional communication in working organizations.**

Libertad Martín Alfonso (1), Ignacio García Hernández (2)

(1) Psicóloga. Doctora en Ciencias de la salud. Profesora Titular. Escuela Nacional de Salud Pública. Email: liber@infomed.sld.cu

(2) Psicólogo. Master en Psicología Clínica y Educación Médica. Profesor Auxiliar. Escuela Nacional de Salud Pública. Email: iggarcia@infomed.sld.cu

Resumen:

En el trabajo se realiza una revisión de literatura sobre el tema con el fin de mostrar que se entiende por Comunicación Institucional así como los principales enfoques y tipologías de la misma, la que consideramos presenta una singularidad delimitada a la comunicación que se desarrolla dentro de las instituciones laborales pero a la vez reproduce características generales de todo proceso comunicativo. Los directivos de cualquier entidad, entre estas las instituciones de salud, deben tener en cuenta un conjunto de aspectos teóricos y prácticos que fundamentan y anteceden el acto comunicativo así como la dimensión estratégica y política que la sustenta en los momentos actuales, para el logro eficiente de los objetivos de trabajo y el buen funcionamiento de su organización.

Palabras clave: comunicación institucional, comunicación interna, comunicación externa, dimensión estratégica y política.

Abstract

This paper includes a literature revision about this subject in order to show what institutional communication is meant, as well as main approaches and typology of it. Institutional Communication presents a singularity delimited to communication developed in working institution, but at the same time it reproduces general features of the communicative process.

Leaders at any entity, health institutions included, must take into account a set of theoretical and practical aspects that base and precede the communicative act, as well as political and strategic dimension that support it at present time in order to achieve working objectives and good functioning of the entity.

Key word: institutional communication, internal communication, external communication, political and strategic dimension.

INTRODUCCIÓN:

La comunicación es un proceso que caracteriza la relación entre los seres humanos y está presente en todos los espacios en los que este se desenvuelve, siendo uno fundamental el ámbito de la vida laboral.

Se plantea que el término proviene del latín y significa “poner en relación”, “establecer algo en común con alguien”. Con el desarrollo de los diferentes medios de comunicación a través del tiempo adquirió sentido de transmisión de información.¹

Es un error pensar que la comunicación es un acto natural, espontáneo, para el que no se requiere una preparación especial, que es suficiente con decir algo a otra persona, usar un idioma común o un sistema de señales cualquiera y ya se ha comprendido lo que queremos transmitir.

La comunicación es un proceso complejo, de carácter social e interpersonal, en el que se lleva a cabo un intercambio de información verbal y no verbal; se ejerce una influencia recíproca y se establece un contacto a nivel racional y emocional entre los participantes.

Para afirmar que se establece comunicación es necesario que exista el diálogo, el intercambio, la relación, de lo contrario estamos ante un proceso de información, no de una comunicación real.²

Una entidad laboral está compuesta por personas y grupos de personas organizadas de determinadas maneras, que se comunican entre sí y de cuyo sistema de comunicación depende en gran medida el logro de los fines y objetivos que se proponga la misma. Por esto los directivos en una entidad, los cuadros, los jefes de departamentos, los dirigentes en sentido general deben tener muy en cuenta las características de sus interlocutores y el entorno en el cual se produce el proceso de comunicación y un conjunto de aspectos teóricos y prácticos que deben fundamentar y anteceder el acto comunicativo.

La comunicación institucional es un componente muy importante del sistema de gestión. Este tema es tratado en el Diplomado de Administración Pública dirigido a directivos de todos los Organismos de la Administración Central del Estado, por su importancia nos propusimos sistematizar ideas fundamentales de la literatura revisada con el fin de aportarlas a los directivos del sector salud.

El presente trabajo tiene como objetivo exponer los principales enfoques y tipologías de la Comunicación Institucional, la que consideramos presenta una singularidad delimitada a la comunicación que se desarrolla dentro de las instituciones laborales pero a la vez reproduce características generales de todo proceso comunicativo.

DESARROLLO:

Comunicación Institucional

En primer lugar pretendemos precisar que se entiende por Comunicación Institucional. Según la autora I. Trelles es aquel “proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecta sobre el comportamiento de su miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno”³

Esta definición apunta a considerarla como un proceso de interrelación entre las personas que componen la institución, tanto las interrelaciones de ellas entre sí, como las que se realizan con el entorno externo. Otros enfoques la consideran como “un proceso de construcción de significados, de símbolos, de consenso, en una empresa o institución” e “integrar en una imagen global de la entidad e influir positivamente en su desarrollo y posicionamiento”.³

En la literatura científica también se encuentra con mucha frecuencia la definición de comunicación organizacional como el “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.⁴ Estas definiciones no son excluyentes y lo más importante sería tener en cuenta el papel de la comunicación para el desempeño exitoso de la organización, con una u otra designación.

Para los directivos es vital conocer y gestionar la comunicación institucional pues esta permite el intercambio y difusión de la información necesaria para el funcionamiento y desarrollo del trabajo, estimula la integración del personal y la organización en su conjunto y permite lograr cohesión e implicación de los trabajadores. Es una herramienta para potenciar las fortalezas, la identidad y los valores de la organización y lograr posicionamiento de la misma así como desarrollar la imagen institucional y favorecer la relación con el ambiente externo. Además facilita el diagnóstico y evaluación de la marcha de los aspectos comunicativos en la institución.

Componentes de la comunicación.

Todo proceso comunicativo está conformado esencialmente por tres componentes: el Contenido, este se refiere a qué se comunica; el Estilo el cual muestra el cómo se comunica, los modos en que se realiza y las Funciones de la comunicación que expresa qué se logra, qué se obtiene con esta, si cumple los objetivos para los que fue concebida.

Contenido de la comunicación institucional.

A diferencia de otros espacios de la vida de las personas como sería el marco familiar o íntimo y personal, una organización laboral, para garantizar su funcionamiento y el logro de sus objetivos estratégicos requiere comunicar determinados contenidos que tienen que ver con el trabajo que la misma debe desarrollar. Así se distribuyen tareas, se explican las formas de organizarlas y realizarlas, se informan resultados de los servicios, de la calidad de los mismos. También son necesarias las comunicaciones de regulaciones, dictámenes, procedimientos, resultados de controles sin olvidar la comunicación de la arista humana

como son los estímulos y reconocimientos a los trabajadores, en los que están implicados los sentimientos y los valores.

Para exponer de modo didáctico las maneras en que se desarrolla el proceso de comunicación de los diversos contenidos en una organización nos referiremos a continuación a las tipologías de la comunicación institucional que aparece en la literatura revisada sobre el tema.

- Comunicación interna

Una de las definiciones más completas la ofrece Andrade (1991): “Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (citado por J Álvarez).⁵

Podría decirse, por lo tanto, que la comunicación interna es la circulación de información ascendente, descendente y lateral, mediante reuniones presenciales o el uso de soportes analógicos y digitales, dirigida a los componentes de una organización. Su objetivo último es integrar, comprometer y movilizar a las personas con los objetivos de la institución.

La comunicación interna también persigue otros fines como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios trabajadores, el conocimiento de la realidad institucional, la cohesión laboral, el fomento de la cultura de la misma, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos.⁶

El costo de no comunicar los cambios suele ser muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo.⁵ En los procesos de cambio de estructuras o directivos, en los que nos encontramos inmersos en muchas de nuestras instituciones, la comunicación interna tiene una gran influencia en la imagen externa, ya que los propios trabajadores suelen convertirse en portavoces muy importantes de información que nos siempre es la acertada ni se expresa en el lugar adecuado.

- La comunicación externa

Se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una institución (del entorno que la rodea), es decir, tanto al gran público directamente o a través de los medios de comunicación, como a sus proveedores, usuarios, la comunidad, las administraciones locales, a organizaciones internacionales, etc.⁶

- Comunicación formal

Se habla de comunicación formal cuando los mensajes fluyen siguiendo los canales oficiales establecidos en la estructura de la organización. Si el flujo comunicacional procede de la dirección de la organización y se dirige a los niveles intermedios y la base, se trata de un flujo descendente de comunicación. Según Trelles diversos autores coinciden en identificar cinco tipos de comunicaciones descendentes:³

1. Instrucciones laborales, vinculadas a orientaciones en torno a procedimientos y normas
2. Explicación razonada de las tareas, que apuntan a fortalecer la movilización desde la comprensión de las tareas, y busca objetivos integradores
3. Procedimientos y prácticas, relacionados con políticas y normas, regulaciones, que son de extrema importancia, sobre todo en lo relativo a cumplir con lo reglamentado e implementar nuevos procesos.

4. Retroalimentación, elogio y reconocimiento a los resultados de trabajo de empleados, aspecto fundamental para la motivación y el logro de clima adecuado en las entidades
5. Motivación en función de objetivos, que explican la misión y razón de ser de la organización, y cómo se integran las diferentes áreas de la organización en el logro de objetivos comunes.

La comunicación ascendente se refiere al flujo de comunicación que se dirige de los empleados hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o acuerdos. Si la comunicación se establece entre niveles similares de autoridad, se produce la comunicación horizontal. Tiene propósitos de establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que confluye más de un departamento o área, con lo cual se logra un incremento de la velocidad y de operatividad y se propicia mayor integración. Estos flujos de comunicación presentan en la actualidad serias disfuncionalidades en muchas instituciones.³

La circulación de información entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en una organización. Si se produce un cortocircuito informativo en la escala jerárquica, el sistema corre cierto peligro de fallar. Todas las demás herramientas pueden resultar inútiles, desde el humilde tablón de anuncios hasta la más potente intranet, si se prescinde del contacto personal.⁶

- Comunicación informal

Cuando la interrelación se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama, se está en presencia de lo que se denomina, comunicación informal.³

Entre las ventajas que presenta este tipo de comunicación, se destaca la rapidez; un mensaje transmitido a través de lo que se conoce como telaraña o enredadera, se trasmite a la velocidad deseada por el remitente y los receptores. Es el canal más rápido de difusión entre los integrantes de una organización. Presenta un alto contenido de información, y si bien una parte de ella puede no ser totalmente exacta, se han realizado investigaciones que ubican su nivel de exactitud alrededor de un 80 por ciento de verosimilitud. El conocimiento y utilización de este tipo de red de comunicación puede resultar muy conveniente para el logro de los propósitos de una organización.³

Los estilos de la comunicación.

Cada persona capta la información de una manera diferente, toma los elementos que considera particularmente importantes y los interpreta de una manera específica, bajo el prisma de criterios y experiencias personales. Esto produce diferencias en cuanto a la información que se emite y la que se recibe y genera dificultades para lograr entendimiento y consenso.

La comunicación con una persona abierta, de rápido entendimiento, en un ambiente cordial, de buenas relaciones es diferente a la que se produce con alguien receloso, poco abierto, o en un entorno de tensiones, contradicciones y desconfianza por eso lo válido no es siempre lo que dice el emisor, aun cuando lo haga de manera adecuada, si no lo que entiende el receptor.

La recepción de un mensaje es siempre subjetiva, la idea preconcebida de alguien, las expectativas y creencias condicionan su apreciación. De ahí la importancia de considerar el estilo de la comunicación que se utiliza, en dependencia de las circunstancias, y con

vistas a mitigar el efecto que tiene las características del receptor. Tan importante como lo que se dice es, cómo se dice el contenido del mensaje. ⁷

Se describen diferentes estilos de comunicación: ²

- Por el tipo de mecanismo que se utiliza para ejercer la influencia: impositivo y persuasivo.
- Por el modo de hacerse cargo de las decisiones: autocrático, democrático
- Por el grado de sobre las acciones: permisivo, controlador, manipulador.

Estos influyen de manera significativa en el clima de la organización y se ponen en práctica en dependencia de características personales del individuo y también de situaciones propias de la dinámica de la dirección.

Funciones de la comunicación en la institución

La comunicación cumple funciones muy importantes, una de estas es sin dudas la de información. Las personas en una organización necesitan conocer un conjunto de elementos indispensables para el desempeño de sus funciones que le permiten orientarse al respecto, de modo que la comunicación cumple también una función orientadora y educativa. Desde el punto de vista emocional permite la regulación y manejo de situaciones que potencialmente pueden favorecer o afectar los objetivos del trabajo y el bienestar de los trabajadores.

Un proceso comunicativo bien planificado y enfocado con las herramientas que brinda la comunicación institucional permite el logro de los objetivos de la institución, un adecuado clima institucional y proyectar una imagen adecuada de esta hacia el entorno.

Enfoques de la comunicación

Los principales componentes de la comunicación que hemos descrito se pueden manifestar de modo práctico en el trabajo de dirección de la organización en función del enfoque general de comunicación que prevalezca.

El enfoque más común que se utiliza y también muy descrito en la literatura sobre el tema es el enfoque trasmisivo. ^{1,8} Este centra su atención en la información transmitida y precisión del mensaje, sin tener en cuenta quien recibe el mensaje, de modo que la emisión y recepción del mensaje es predominantemente lineal. Se presta poca atención al receptor y al rol de la construcción conjunta de significados en la comunicación por lo tiende a la simplificación del proceso comunicativo y permearlo de uni-direccionalidad, poca calidez y hasta deshumanización pues el receptor tendría un rol pasivo y mecánico.

Otro enfoque sería el dialógico, el cual centra su atención en los modos de comunicar a partir de las interrelaciones simultáneas entre emisores y receptores así como la constante retroalimentación entre ambas partes. ¹ Es un enfoque que facilita el desarrollo de modalidades y estilos contemporáneos de dirección en las organizaciones caracterizados por una mayor eficiencia en el logro de resultados y objetivos, como el trabajo en equipos, la toma de decisión participativa y el manejo de conflictos.

Dimensión política ideológica de la comunicación institucional.

En la actualidad un grupo importante de premisas favorece en el contexto cubano trabajar con vistas a mejorar la comunicación institucional y la comunicación social en general. Entre estas importantes premisas se puede señalar las siguientes:

- Discurso pronunciado por el compañero General de Ejército Raúl Castro en la Asamblea Nacional del Poder Popular en agosto de 2010 (9)

- Acuerdos y Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución .¹⁰
- Discurso pronunciado por el compañero General de Ejército Raúl Castro en la Clausura del VI Congreso de Partido.¹¹
- Resolución 60/2011 sobre el Control Interno.¹²

A continuación citamos algunos fragmentos de estos documentos que conciernen directamente la importancia que se concede a los procesos de comunicación.

La necesidad de establecer un diálogo permanente con los trabajadores para poder garantizar el éxito del proceso de implantación de las medidas aprobadas en el Congreso del Partido, fue señalada por el General de Ejército Raúl Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros en la Asamblea Nacional de agosto 2010, y planteaba: “Es preciso conformar un clima de transparencia y diálogo donde prime la información oportuna y diáfana a los trabajadores, en el cual las decisiones sean colegiadas adecuadamente y se creen las condiciones organizativas requeridas”.⁹

Con respecto a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido podemos señalar el número 4: Los cambios estructurales, funcionales, organizativos y económicos del sistema empresarial, las unidades presupuestadas y la administración estatal en general, se realizarán programadamente, con orden y disciplina, sobre la base de la política aprobada, informando a los trabajadores y escuchando sus opiniones (aunque no aparece la palabra comunicación se considera información, divulgación y otras relativas a la comunicación) lo que impone un proceso de capacitación en todas las estructuras que facilite su realización.¹⁰

El Lineamiento número 261 plantea: Perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por mercados y técnicas, con la utilización de tecnología de avanzada.¹⁰

Como acuerdo del VI Congreso del PCC que plantea orientar al Gobierno la creación de una Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo, la cual, sin menoscabo de las funciones que corresponden a los respectivos Organismos de la Administración Central del Estado, tendrá la responsabilidad de controlar, verificar y coordinar las acciones de todos los involucrados en esta actividad, proponer la incorporación de nuevos lineamientos, y conducir, en coordinación con los órganos competentes, la divulgación adecuada del proceso.¹¹

La Resolución 60/2011 sobre el Control Interno en su sección cuarta refiere:

ARTÍCULO 13. El componente *Información y Comunicación* precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes.¹²

CONCLUSIONES

En el Siglo XXI ante un mundo globalizado se ha experimentado avances tecnológicos inimaginables como las comunicaciones inalámbricas, satelitales, la INTERNET y otras tecnologías que imponen un ritmo vertiginoso a las comunicaciones y las instituciones no están ajenas a este impacto. Cabe preguntarse entonces en nuestra sociedad actual: ¿cómo abordar la comunicación institucional? ¿Quién debe dirigir la comunicación en las instituciones de salud?

Es una necesidad actual fortalecer la actividad de comunicación en nuestras instituciones, desde la planificación y gestión adecuada, teniendo en cuenta el arsenal de conocimientos existentes que requieren su puesta en práctica a fin de crear o desarrollar una gestión de comunicación institucional novedosa y eficiente. Contamos con premisas políticas que orientan instrumentar acciones, metodologías y procedimientos para gestionar la comunicación institucional en nuestras organizaciones.

Referencias bibliográficas:

1. Bártoli M. Apostar a la relación [Internet]. Rosario: Universidad Nacional de Rosario, Argentina; 2010 [Citado 10 Ene 2014]. Disponible en: http://www.inyes-latino.com/contenidos/2010/01/25/Editorial_3370.php
2. Calviño M. Psicología y marketing. Contribuciones al posicionamiento de la Psicología. La Habana: Editora Política; 1999.
3. Trelles Rodríguez I. Comunicación en las empresas e instituciones: condición indispensable para un mejor desempeño. La Habana: Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana; 2011.
4. Fernández C. La Comunicación en las Organizaciones. México DF: Trillas; 1999.
5. Álvarez J. Comunicación interna, la estrategia del éxito. Sevilla: Departamento de Humanidades, Universidad de Sevilla; 2009.
6. Muñiz González R. La comunicación integral [Internet]. Sevilla: Departamento de Humanidades, Universidad de Sevilla; 1997 [Citado 12 Dic 2013]. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/introduccion-97.htm>
7. Codina A. Habilidades gerenciales: las comunicaciones interpersonales. En: Gerencia en salud. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2001.
8. Fernández Caballero, Lugo Suárez N. La comunicación en el sistema de dirección. En: Gerencia en salud. Selección de temas. Tomo II. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2001.
9. Castro Ruz R. Discurso pronunciado en el V Periodo Ordinario de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional de Poder Popular. Periódico Granma. 1 Ago 2010.
10. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC. La Habana. Editora Política; 2011
11. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Información sobre el resultado del Debate de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Mayo de 2011
12. Normas del Sistema de Control Interno, Resolución 60/2011, Contraloría general de la República de Cuba (1 Mar, 2011).