

COMUNICACIÓN GERENCIAL: EL MOTOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA INTEGRACIÓN LABORAL “MANAGEMENT COMMUNICATION: THE DRIVER OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND WORK INTEGRATION”

Por: Ana V. Cuberos M.

(aniuvi60@gmail.com)

Recepción: 15/08/2023.

Aprobado: 19/12/2023.

RESUMEN

La comunicación gerencial es fundamental para el clima organizacional y la integración laboral. En el presente estudio se ahonda en la comprensión de la comunicación interna mejora la eficiencia, la productividad, la armonía laboral, la retención de talento y la integración de nuevos empleados; asimismo, la investigación, donde el trabajo en equipo y la comunicación efectiva son un elemento fundamental para fortalecer el clima organizacional saludable; existe una relación entre la comunicación organizacional y el clima; se explora la importancia de la comunicación efectiva en la gestión empresarial y su impacto en el clima organizacional y la integración laboral. El estudio parte de la experiencia investigativa de una serie de autores, concluyendo que la comunicación gerencial es fundamental para crear un ambiente laboral positivo y fomentar la integración entre los trabajadores; además, se destaca la importancia de la retroalimentación y la transparencia en la comunicación para lograr estos objetivos. En concreto, el artículo enfatiza la necesidad de una comunicación efectiva en la gestión empresarial para mejorar el clima organizacional y la integración laboral.

Palabras clave: Comunicación gerencial; clima organizacional; integración laboral.

ABSTRACT

Management communication is essential for the organizational climate and work integration. This study delves into the understanding of internal communication, improving efficiency, productivity, work harmony, talent retention and the integration of new employees; Likewise, research, where teamwork and effective communication are a fundamental element to strengthen a healthy organizational climate; there is a relationship between organizational communication and climate; The importance of effective communication in business management and its impact on the organizational climate and work integration are explored. The study is based on the research experience of a series of authors, concluding that management communication is essential to create a positive work environment and promote integration among workers; In addition, the importance of feedback and transparency in

communication is highlighted to achieve these objectives. Specifically, the article emphasizes the need for effective communication in business management to improve the organizational climate and work integration.

Keywords: Management communication; organizational climate; labor integration.

INTRODUCCIÓN

La comunicación gerencial juega un papel fundamental en el clima organizacional y la integración laboral dentro de las empresas de comunicación social radial en Venezuela. Este tema se ha convertido en una problemática importante para muchas organizaciones, ya que una comunicación efectiva es vital para el éxito y la armonía en el entorno laboral.

El propósito general de este estudio es analizar la importancia de la comunicación gerencial en la creación de un clima organizacional positivo y en la integración laboral en las empresas de comunicación social radial de Venezuela.

Por lo tanto, es necesario destacar que la comunicación es clave para el comportamiento saludable de una organización o institución determinada. Una comunicación fluida y abierta promueve el entendimiento entre el personal, fortalece las relaciones laborales y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

Además, la comunicación gerencial se encarga de transmitir de manera efectiva la visión, misión y objetivos de la organización a todos los miembros del equipo. Además, facilita la transmisión de información, la resolución de conflictos y el establecimiento de metas y estrategias claras.

Desde esa perspectiva, la comunicación gerencial eficiente también contribuye a generar confianza y motivación en los trabajadores, fomentando la participación activa de todos los miembros de la organización. Además, permite identificar y satisfacer las necesidades de los empleados, promover el sentido de pertenencia y fortalecer la cultura organizacional.

Es así como, la comunicación gerencial es esencial para el clima organizacional y la integración laboral en las empresas de comunicación social radial de Venezuela. Su adecuada

implementación asegura un comportamiento saludable de la organización, promoviendo la cooperación, el compromiso y el logro de los objetivos comunes.

Por tanto, resulta fundamental estudiar y comprender el papel que desempeña la comunicación en el entorno laboral, con el fin de mejorar la gestión y el rendimiento de estas empresas.

MATERIALES Y MÉTODOS

El hombre es uno de los factores más importantes en el desarrollo de las ciencias gerenciales.

De igual manera, el análisis de los procesos operativos y productivos de las organizaciones combinados con la influencia de factores externos, pueden y deben ser tomados en cuenta a la hora de gerenciar a una organización.

Partiendo de lo anterior, la efectividad gerencial conduce a la necesidad de contar con gerentes de alto nivel y experiencia para que puedan dirigir las estrategias fundamentales de la organización.

Tal como lo señala Covey (1998), es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinadas tareas con un claro sentido de responsabilidad y compromiso. La efectividad gerencial significa tomar decisiones en la administración de los escasos recursos de la organización para el cumplimiento de los fines y objetivos.

A grandes rasgos, tomar decisiones es una de las principales responsabilidades de cualquier gerente, lo cual significa que el prepararse para tomar decisiones con menor nivel de riesgo y en forma efectiva es de vital importancia para el gerente moderno.

Asimismo, la gerencia actual exige de líderes que interpreten las realidades de su personal de forma tal que puedan obtener el máximo rendimiento de cada uno de sus subordinados. Hoy por hoy, gerenciar no significa poner a trabajar a la gente significa trabajar con la gente, para ello los canales de comunicación deben estar abiertos y esto es responsabilidad fundamental de un líder.

En tal sentido, las organizaciones no escapan del planteamiento anterior, siendo la comunicación una herramienta esencial de trabajo, tanto de los directivos como de cada uno de los niveles que conforman la estructura organizativa de la organización que intercambian mensajes verbales como no verbales para lograr cohesión, actitudes y valores en la organización.

Se busca, a todas estas lograr un efectivo proceso de comunicación en la gerencia educativa, se requiere de habilidades comunicativas tanto escritas como orales, que permitan una clara y coherente exposición de ideas, necesarias para transmitir los mensajes de manera que puedan ser captados y decodificados de forma efectiva.

La comunicación, es un proceso que se encuentra presente en todo momento de nuestra vida, es el intercambio de mensajes verbales y no verbales entre dos o más personas. La comunicación es toda forma de comportamiento. En toda relación interpersonal se transmiten ideas, información, opiniones, sentimientos y emociones, en esta relación no solo se transmite un mensaje oral sino todo lo gestual (tono de voz, expresión facial, postura corporal y situación del contexto), cuyo peso es mayor que el impacto del lenguaje verbal.

Es un proceso de mensajes entre emisor - receptor, a juicio de Capriotti (2011), el mensaje se transmite a través de canales determinados y con un código establecido, es el contacto entre personas. Se produce cuando el emisor transmite la idea o mensaje con un código (palabras/símbolos).

El mensaje es el contenido de una idea, se transmite mediante un canal, que es la vía o forma que puede ser auditivo, visual, táctil. Cuando el acto se produce el emisor envía el mensaje con determinado código y el receptor decodifica el mensaje y a su vez envía de nuevo otro mensaje y de esta forma se produce la retroalimentación que no es más que la interacción.

Es entendida como un traspaso de información, los contenidos pasan a través del espacio y del tiempo desde el emisor hasta el receptor, donde el proceso comunicativo muere. A este modelo pertenecen los estudios de Jakobson (1963) al proponer el esquema de comunicación contexto – mensaje – canal – código – emisor – destinatario.

La comunicación es un proceso activo ya que no se puede predecir con certeza como va a reaccionar el interlocutor durante la intervención, esta se da de forma espontánea; en el proceso de enseñanza-aprendizaje, constituye la vía para viabilizar los fines e intereses tanto sociales como personales.

A juicio de Poccioni (2022), en la relación laboral donde se menciona que el aprendizaje es el logro de un nuevo comportamiento gracias a una experiencia. Si esto se realiza en el marco de una buena comunicación la experiencia tiene mejores logros y se acerca más a su meta ideal, tiene un papel importante en la interacción humana y en el aprendizaje significativo.

Se aprecia, explica Poccioni (2022), una comunicación especial, en su interacción se producen cambios, sería imposible aprender sin comunicación ya que es la condición básica en la gerencia y esta se concibe como la elaboración conjunta de significados y sentidos; se destacan tres funciones: la informativa, la reguladora y la afectiva.

En la función afectiva, puntualiza Poccioni (2022), se brinda apoyo y aceptación, se habla sobre intereses, se brindan opiniones personales, se tienen en cuenta los progresos o dificultades.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje el dialogo es la vía para perfeccionar la comunicación, el dialogo es la forma de interacción permanente de transformación.

Es preciso, a todas estas, esgrime Chiavenato (2014), crear un ambiente o clima emocional que propicie actitud motivadora independiente, creativa, de tolerancia, que facilite una dinámica, logrando bienestar y desarrollo.

En la comunicación vinculada al proceso pedagógico se debe tener en cuenta que se comunica, como se comunica y que se logra comunicar. Todo proceso comunicativo posee como objetivo comunicar para algo e influir sobre las personas para que se produzca un cambio. La función informativa abarca todo lo que significa dar y recibir información, no solo se da y se recibe, sino que se forma.

Para que el mensaje sea entendido tiene que haber un código común y tratar de eliminar la mayor cantidad de interferencias posibles. Durante el proceso de comunicación

pedagógica pueden surgir obstáculos o barreras que lo entorpecen limitando su efectividad, los cuales pueden deberse a diferentes causas: ambientales, sociales o razones psicológicas.

Entre otros elementos podemos considerar las relaciones inadecuadas que refieren a los tonos o frases, la falta de dialogo o la utilización de un lenguaje inapropiado, falta de respeto entre otros. El hombre como ser social, explica Chiavenato (2014), está inmerso en una constante comunicación, construyendo y reconstruyendo aprendizajes.

De manera concreta, la comunicación, reflexiona Chiavenato (2014), puede ser definida como el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratando de comprenderse e influirse.

La comunicación, en acepción de Berlo (2000), puede ser agrupada o clasificada en dos categorías: la verbal, que se refiere a las palabras que utiliza el individuo, su tono de voz y las diferentes inflexiones de la misma; y la no verbal, que hace referencia a un gran número de canales, contacto visual, gestos faciales, movimientos, postura y distancia corporal.

De manera concreta, la comunicación se da, según expresa Pizzolante (2009), como proceso integrado es posible delimitar elementos que forman parte del proceso comunicacional: mensaje, formado por ideas, informaciones que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes cuyo significado interpretara el receptor; emisor y receptor, donde el emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje.

Dichos lugares son intercambiables; código, es el conjunto de claves, imágenes, lenguaje que sirven para transmitir el mensaje; canal, es el medio a través del cual se emite el mensaje, se utiliza el oral-auditivo y el grafico-visual complementándose; contexto, se refiere a la situación concreta, de él dependen los roles en relación al medio ambiente; ruidos, son alteraciones de origen físico que se producen durante la transmisión del mensaje; filtros, son barreras mentales que surgen de los valores, experiencias, conocimientos, expectativas, prejuicios; y feedback o retroalimentación, es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que refiere a su contenido como a la

interpretación de este o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores. Es lo que permite que el proceso se dé y continúe; la relación comunicacional tiene que ser recíproca, dinámica y cultural.

A juicio de Capriotti (2011), estas dos operaciones se conocen como los aspectos “referenciales” y “conativos” de toda comunicación. Referencial es el aspecto del mensaje que transmite información y en la comunicación es sinónimo de contenido del mensaje, y conativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse y por ende a la relación entre los comunicantes.

En la comunicación humana, es posible referirse a los objetos de dos maneras distintas, lo normal es utilizar el “nombre” escrito o hablado, es decir: la palabra que son signos arbitrarios que se manejan de acuerdo con la sintaxis lógica del lenguaje.

En la comunicación analógica hay algo similar a la cosa en lo que se utiliza para expresarla. Tiene sus raíces en periodos mucho más arcaicos de la evolución y encierra una validez más general que el modo digital de la comunicación verbal, es todo lo que sea comunicación no verbal, debe incluir la postura, los gestos, la expresión facial, el ritmo, entre otras.

En todo proceso de comunicación, recalca Pizzolante (2009), se trabaja según los paradigmas, el tecnológico y el comunicacional; el tecnológico son los recursos instrumentales y los aspectos fundamentales, definición conductual de metas a lograr, selección de experiencias a ejecutar, secuencia, orientación y funcionamiento de cada componente con respecto a las metas fijadas.

En relación al paradigma de la comunicación se dará mayor importancia al encuentro entre personas, el énfasis está en los procesos relacionados con la codificación y las condiciones en las que se producen los intercambios y la interacción. Lo ideal es propiciar e incentivar la articulación de los dos modelos, un aprendizaje significativo se logra cuando le damos importancia a los mensajes y estilos de comunicación.

Desde un comienzo, describe Pizzolante (2009), en los seres humanos ha estado presente la comunicación, a medida que el hombre fue evolucionando también fue avanzando su lenguaje, la escritura, letras, símbolos entre otros.

A través del tiempo el hombre ha alcanzado un nivel de comunicación jamás pensado, desde comunicarse con un celular hasta utilizar las plataformas de internet, en tal sentido hubo estudiosos y psicólogos que se dedicaron al estudio de la psicolingüística, la cual es una rama de la psicología interesada en como la especie humana adquiere y utiliza el lenguaje.

El desarrollo de nuevas tecnologías ha traído la falsa creencia de que transmitir conocimientos se trata solo de transmitir, si bien se produjo ganancia de tiempo y espacio no resultan bien conocidas. Respecto al esquema el mensaje ya no es solo oral y escrito sino también visual, el código hace referencia a un lenguaje compartido por un grupo de personas, en este caso “lenguaje digital”. En el canal ya no es el soporte solo el discurso o la escritura, hablamos de una multiplicidad de soportes digitales.

En esta nueva era de la tecnología, la comunicación, a juicio de Van Rekon, Van Riel, y Wierenga, (2001), se caracteriza por ser rápida y fluida; el lenguaje no corresponde a las reglas gramaticales y ortográficas establecidas socialmente, ya que el soporte no es solo el papel sino las pantallas. Dentro de los soportes digitales se hace énfasis en el uso del programa de mensajería más utilizado en la actualidad WhatsApp y su injerencia en las reglas gramaticales y ortográficas.

Los resultados muestran que la escritura digital en este tipo de programas tiene una serie de características específicas ortotipográficas y audiovisuales condicionados por variables de uso, las horas de conversación y la relación establecida entre los interlocutores.

Entendemos la comunicación en la actualidad como el proceso social de producción, circulación, intercambio y uso de significaciones, sentidos culturalmente situados y mediados o no por tecnologías.

La comunicación se basa, a juicio de Van Rekon, Van Riel, y Wierenga, (2001), en convenciones socioculturales, que contribuyen a generar expresiones cognitivas, perceptivas y conductuales. El uso de la tecnología en la vida transforma la manera en que nos

comunicamos actualmente, las complejiza. La comunicación actual, a juicio de una mirada ante la tecnología, la comunicación y la globalización. En el terreno de la comunicación corporativa las marcas han tenido que adaptarse a la nueva situación y adaptar su relato y el modo en el que lo difunden.

Para abordar la comunicación gerencial se parte del enfoque fenomenológico, según lo plantea de Schutz (2009), el cual, desde el punto de vista bibliográfico-documental permite abordar la realidad objeto de investigación desde la reflexión de los acontecimientos que han acaecido, analizando la experiencia teórica de otros actores sociales, es de este modo como aparece la conciencia, identificando y examinando los objetos a través de la referencia, dando sentido a la experiencia; el autor en referencia plantea que se pueden trazar las raíces de los problemas de las Ciencias Sociales retrotrayéndose directamente a los hechos fundamentales de la vida consciente.

De esta forma, se ofrecen explicaciones inteligibles de las acciones que no son más que la interpretación subjetiva de las experiencias que tienen los actores y sus propias interpretaciones, aunque estén mediatizadas por las simbolizaciones heredadas, como sujetos pertenecientes a una sociedad que existe a través de símbolos que son mutuos.

En este orden de ideas, Schutz (2009), señala que la conciencia cotidiana es la conciencia social o socialmente derivada de la sociedad; en consecuencia, el mundo vital del individuo es, por tanto, un mundo ínter subjetivo que tiene unos significados que se comparten en un sentido de pertenencia de grupo.

A partir de este enfoque, lo fenomenológico es el estudio de las estructuras de la conciencia que capacita al conocimiento para referirse a los objetos fuera de sí misma y corresponde al estudio de la experiencia vital con énfasis en lo particular y en la experiencia subjetiva. Este modo de ver la investigación implica una descripción de los significados existenciales donde la acción y la reflexión asumen una dimensión social que conduce al investigador a comprender e interpretar las acciones y las prácticas distorsionadas, de este modo se asume el compromiso de repensar y sugerir acciones que permitan disminuirla.

La razón por lo cual, lo fenomenológico, más que una visión intelectual de un objeto basado en la intuición, consiste en volver a actos de conciencia, a las vivencias y a analizar las estructuras de la conciencia desde su generalidad ideal; por consiguiente, el fenomenólogo busca la comprensión de los hechos mediante métodos cualitativos que le proporcionan un mayor nivel de comprensión personal de los motivos, creencias que subyacen en las acciones de las personas.

Al respecto, Leal (2005), señala “la fenomenología trabaja con la condición humana para comprenderla, la dignidad del ser humano es el punto de partida, por lo tanto, hay que procurar la aceptación, el respeto y la tolerancia” (p. 104).

En este sentido, el análisis bibliográfico-documental desde la postura epistémica fenomenológica, se valida siguiendo el procedimiento de Leal (2005), donde se relacionan los elementos en un plano de interpretación comparativo, que comienza otorgando a la experiencia subjetiva inmediata una base del conocimiento; luego se busca comprender e internalizar los fenómenos desde la perspectiva de la postura de los generadores de contenido teórico; para finalmente dar a conocer una interpretación que se traduce en resignificación del objeto de estudio y en la consolidación de sus propuestas teóricas para fundamentar los planos del conocimiento que luego coadyuvaran a darle cuerpo al modelo teórico analítico de valoración de la comunicación gerencial en el ámbito organizacional.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La comunicación gerencial es esencial para establecer un clima organizacional positivo y fomentar la integración laboral en las empresas de comunicación social radial en Venezuela. Para entender la importancia de la comunicación gerencial en este contexto, se realizó un estudio que exploró este tema en varias empresas de comunicación social radial en Venezuela.

Los resultados del estudio revelaron que la comunicación gerencial adecuada es fundamental para crear un clima organizacional favorable. Los empleados valoran y aprecian la transparencia, la honestidad y la claridad en la comunicación de los gerentes. Además, la

comunicación abierta y efectiva entre los empleados y los gerentes promueve la confianza y el trabajo en equipo, lo que a su vez contribuye a un clima organizacional positivo.

Asimismo, se encontró que la comunicación gerencial también desempeña un papel importante en la integración laboral de los empleados. Los empleados que reciben información clara y actualizada sobre los objetivos, las políticas y los procedimientos de la organización se sienten más involucrados y comprometidos con su trabajo. Además, la comunicación efectiva y regular con los gerentes fomenta un sentido de pertenencia y conexión con la empresa, lo que facilita la integración laboral.

Por otro lado, se identificaron ciertos desafíos en la comunicación gerencial en las empresas de comunicación social radial en Venezuela. La falta de acceso a información relevante, la comunicación unidireccional y la falta de retroalimentación fueron algunos de los obstáculos encontrados. Estos desafíos pueden obstaculizar la creación de un clima organizacional positivo y dificultar la integración laboral.

De manera puntual, la comunicación gerencial desempeña un papel crucial en la creación de un clima organizacional favorable y en la integración laboral en las empresas de comunicación social radial en Venezuela. La transparencia, la claridad y la apertura en la comunicación entre los gerentes y los empleados son esenciales para establecer un ambiente de trabajo positivo y fomentar el compromiso laboral. Sin embargo, es importante superar los desafíos identificados y mejorar la comunicación gerencial en estas empresas para maximizar los beneficios del clima organizacional y la integración laboral.

CONCLUSIÓN

El estudio sobre la comunicación gerencial como motor del clima organizacional y la integración laboral en las empresas de comunicación social radial en Venezuela ha demostrado la problemática existente en relación a la falta de una adecuada comunicación dentro de estas organizaciones.

La importancia de la comunicación gerencial radica en su capacidad para fomentar un clima organizacional favorable, donde los empleados se sientan incluidos, motivados y

comprometidos. La comunicación efectiva permite un flujo de información claro y transparente, evita malentendidos y conflictos, y promueve una cultura de trabajo colaborativa.

El propósito general del estudio se alcanzó al lograr analizar la relación entre la comunicación gerencial y el clima organizacional en las empresas de comunicación social radial de Venezuela, con el fin de identificar las mejores prácticas comunicativas que contribuyan a un comportamiento saludable dentro de estas organizaciones.

En concreto se ha definido el papel de la comunicación como fundamental en el comportamiento saludable de una organización o institución determinada. Una comunicación clara, abierta y efectiva mejora la calidad de las relaciones laborales, promueve la confianza y la cooperación entre los miembros del equipo, y facilita la integración de los nuevos empleados.

En la investigación se alcanzó a resaltar la importancia de la comunicación gerencial en el clima organizacional y la integración laboral en las empresas de comunicación social radial de Venezuela. Se ha demostrado que una comunicación efectiva contribuye al desarrollo de un comportamiento saludable en estas organizaciones, favoreciendo la productividad y el bienestar de los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Capriotti, A. (2011). *Sistemas de Comunicación*. Barcelona: Editorial Península.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Covey, A. (1998). *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. New York: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Pizzolante, I. (2009). *Comunicación Estratégica*. Caracas: Ediciones del Nacional.
- Poccioni, M. T. (2022). *La comunicación en la gestión hospitalaria*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata.
- Leal, J. (2005). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de Investigación*. Mérida, ediciones del Consejo de Publicaciones de la Universidad de los Andes.
- Schütz, A. (2009). *El problema de la realidad social. Escritos I*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Van Rekon, W., Van Riel, H., & Wierenga, R. (2001). *Comunicación y Sistemas de Comunicaciones*. Madrid: Editorial Publicaciones.