

## **Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria**

*Internal communication, organizational climate and job satisfaction: a necessary reflection*

**Saylin Tamayo Mora**

**Escuela Ramal del Transporte, PREGER, La Habana, Cuba**

### **Datos de la autora**

*Lic. en Psicología Dpto. Gestión del Conocimiento. Profesor(a) entrenador(a) PREGER.*  
[psicologa@preger.mitrans.cu](mailto:psicologa@preger.mitrans.cu)

*“Las organizaciones no tienen que elegir entre personas y resultados, se llega a los resultados a través de las personas”*

*Santiago Vázquez*

### **RESUMEN**

Tener una visión asertiva sobre las competencias del mundo actual, implica también percibir la necesidad de valorar en su justa medida los procesos vitales de comunicación organizacional, como factor esencial para alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones. La comunicación organizacional, empresarial o corporativa, como también es reconocida en la literatura, constituye una disciplina compleja que no puede ser analizada desde un enfoque lineal. La mirada que se desea hacer va dirigida a la comunicación interna; la cual si bien no define el clima, si resulta de un valor- manifiesto- en el logro de un clima organizacional favorecedor de la satisfacción laboral. Se parte de la hipótesis de que trabajar con seriedad la comunicación interna es, trabajar en la mejora del clima organizacional. Se abordan criterios teórico-metodológicos sobre la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional y la satisfacción laboral.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación; clima organizacional; satisfacción laboral

### **ABSTRACT**

Have an assertive vision on the powers of this world, it implies also perceive the need to assess in perspective the vital processes of organizational communication as essential to

achieving corporate objectives and be competitive in relation to other organizations factor. Organizational, business or corporate communications, as is well known in the literature, is a complex discipline that cannot be analyzed from a linear approach. The look you want to do is aimed at internal communication; which although not define the weather, whether it is a manifesto value- in achieving a favorable organizational climate of job satisfaction. Assuming that work seriously internal communication is neither more nor less, work on improving the organizational climate. It sets itself the task: addressing theoretical and methodological criteria on the influence of internal communication in the organizational climate and job satisfaction.

**KEYWORDS:** communication; climate organizational; job satisfaction

**RECIBIDO:** 12/11/2019

**APROBADO:** 12/04/2020

## INTRODUCCIÓN

En el mundo que nos movemos la comunicación es vital. Comprenderla como un proceso permanente de transmisión y recepción de símbolos generadores de significados, nos permite revelarnos como pensamiento y acción, como sentimiento y memoria, como imagen e imaginario.

Desde esta perspectiva, como organización hemos aprendido e implementado, el cuidado y las estrategias de comunicación con nuestro público o clientes; pero cabría preguntarse si esa misma disciplina hacia lo externo, existe realmente a lo interno de nuestras instituciones y cuanto verdaderamente velamos por el análisis, estudio y toma de acciones favorecedoras de la comunicación organizacional, es decir, el correcto proceso de transmisión de datos empresariales, personales y organizacionales, a partir del flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

La competencia en el mundo actual exige a las organizaciones mantenerse actualizadas, cumpliendo tendencias e innovando en productos y servicios en busca de una efectividad que las haga visible y que favorezca el cumplimiento de las demandas del medio.

Tener una visión asertiva al respecto, implica también percibir la necesidad de valorar en su justa medida los procesos vitales de comunicación organizacional, como factor esencial para alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones. A decir de Núñez (2012) *“La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa y productividad en los departamentos de trabajo.”*

Una organización laboral puede verse como un micro-ambiente, un subconjunto abierto, limitado en el espacio y el tiempo, compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, sus actividades y una variedad de elementos, tanto del medio físico o natural como de carácter cultural. El ambiente laboral está constituido entonces por tres determinantes:

1. El general: integrado por aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
2. El operativo: comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.
3. El interno: abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior. (Espinosa, Icaza, Gabriel , & Adell, 2017, pág. 68)

## **DESARROLLO**

### **Comunicación interna y clima organizacional en busca de la satisfacción laboral**

El clima laboral es el medio donde desarrollamos nuestro trabajo. La calidad de este clima influye en los resultados y, sobre todo, en la satisfacción de los miembros que forman nuestros equipos de trabajo. Dentro de los componentes de clima organizacional referidos a los procesos, el concepto de comunicación interna gana adeptos en su análisis.

Lograr una comunicación organizacional, generadora de satisfacción laboral implica claridad en las directrices institucionales; pues cuando la organización no presenta una adecuada estructura de comunicación o su planeación es deficiente, genera incertidumbre en la

directriz y camino de la institución, pudiendo limitar o alterar de forma negativa la relación organizacional. (Núñez, 2012)

Aunque la comunicación organizacional, empresarial o corporativa, como también es reconocida en la literatura, constituye una disciplina compleja que no puede ser analizada desde un enfoque lineal, la mirada que se desea hacer va dirigida a la comunicación interna; la cual si bien no define el clima, si resulta un valor- manifiesto- en el logro de un clima organizacional que favorezca la satisfacción laboral.

La comunicación interna se ha estudiado en su relación con la satisfacción laboral, la efectividad organizacional, la productividad, la identificación organizacional, la intención de abandonar el empleo y, más recientemente, con el compromiso organizacional, entendiendo el último como un estado persistente, afectivo-motivacional positivo de realización.

Barresi (como se citó en Espinosa, et al., 2017)

Según Majo (2010, pág. 50) la comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengas informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” En su estudio se suele hacer referencia a cuatro tipos de comunicación:

- Descendente: referente a políticas e instrucciones de los directivos hacia sus subordinados; vinculada con la valoración que realiza el sujeto acerca de su autonomía dentro de la organización (Lloret, González y Peiró, citado por Leva, 2003, pág. 26); pues marcan el ritmo y establecen el clima necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces. (Goldhaber, citado por Majo, 2010, pág. 53)
- Ascendente: el flujo comunicativo tiene al subordinado como emisor y a sus superiores como receptor; normalmente con el propósito de formular preguntas, realizar sugerencias o reclamaciones y proporcionar retroalimentación sobre cómo se recibieron y entendieron los mensajes descendentes (Goldhaber, citado por Majo, (2010, pág. 55); ayuda a medir el clima organizacional, permite el diagnóstico de malas interpretaciones e incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas.

- Cruzada (Horizontal/flujo diagonal): necesaria para la coordinación de funciones, resolución de problemas, participación de la información y la resolución de conflictos; relacionada con la satisfacción de las necesidades socio-emocionales de los profesionales. (Hall, citado en Leva, 2003, p26)

Factores predictores de la ambigüedad de roles, según algunos autores.

Si se parte del axioma de Watzlavic “es imposible no comunicar” y se acepta que toda conducta -verbal, tonal, postural, contextual, etc.- (Echenique, 2017, pág.7) en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es decir, es comunicación; entonces, todo comunica, aunque no siempre en forma intencional. Actividad o inactividad, palabras o silencio, siempre tienen valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden de dejar de responder a tales comunicaciones y por ende, también comunican. (Echenique, 2017)

Según Fernández (2009) “La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución”; definiendo clima organizacional dentro de una empresa como “la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento.”

Núñez (2012) asume la comunicación interna, como: “todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.” Y refiere que la comunicación interna contribuye a:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Fomentar el intercambio de información (comunicación) en toda la organización.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa
- Como responsabilidad de la empresa; propiciar un clima organizacional positivo para beneficio de toda la organización.

Al tiempo que señala que el clima organizacional es básicamente el ambiente personal y de índole físico a partir del cual se realizan las actividades empresariales (Núñez, 2012). Por otra parte Leva(2003,p25),asume la posición de autores clásicos y define clima organizacional como la percepción objetiva que tienen los miembros de una organización de las prácticas, acontecimientos, procesos y tipos de conductas esperados y reforzados dentro de ella; asumiendo la satisfacción laboral como un estado placentero o una respuesta afectiva que depende de las relaciones sociales que mantienen los empleados dentro de la organización, de sus características personales, de sus valores y de las expectativas que tienen acerca del trabajo. Según la Teoría de Valores de Locke (como se citó en Leva, 2003), “el estado de satisfacción está íntimamente vinculado con la percepción de que el trabajo cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importantes para el sujeto y dichos valores deben son congruentes con sus necesidades.”

Echenique,(2017,p16) analiza que: “una comunicación interna se hace más efectiva cuando deja de ser un instrumento de transmisión informativa y por lo tanto carente de sentido claro para el receptor, otro u otros, para transformarse en un espacio que facilita el diseño y gestión de significados compartidos, que le generen sentido al objeto de nuestra comunicación y por último, cuando se instala en el centro del quehacer de la organización para sumar valor, alineándose con los objetivos y metas institucionales.”

Rosenthal, (citado por Yerovi, 2017, pág. 181) considera que “la base de una Comunicación Interna efectiva se sustenta en el compromiso de los Directivos en los programas de comunicación dirigidos al personal. Sin este compromiso ninguna acción de comunicación tendría sentido”.

### **¿Qué hacer entonces?**

A decir de Faga (2015) “No hay organización que no tenga comunicación interna. La comunicación interna existirá igual, se gestione o no se gestione”.

Si no se gestiona, aparecerá en forma “de rumores negativos, conversaciones destructivas y muchos otros emergentes que impactarán, directamente, sobre el clima.”

Establecer la necesidad de estudiar e implementar una gestión de comunicación interna y clima organizacional requiere de un análisis individualizado en cada organización incluso dentro de un mismo sector y país. No obstante, la comunicación interna debería ser el marco que guiara las relaciones internas, permitiendo asegurar derechos y obligaciones, valores y objetivos; la que se revela como promotora de la sinergia necesaria para alcanzar óptimos resultados.

Diversos autores, Marcó (2012), Majo (2010), Echenique (2017), Meco (2017), Montiel (2017) y Quevedo & Ríos (2017) coinciden y proponen, estrategias de gestión que faciliten el flujo de información (comunicación), como un elemento cohesionador e integrador que favorezca el clima organizacional y por tanto, satisfacción.

De Marchis (citado por Majo, 2010) propone de manera puntual objetivos, responsabilidades y funciones para un sistema de comunicación interna:

- Responsabilidades: Establecer objetivos, prioridades y estrategias comunicativas. Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación. Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funcionará el sistema.
- Objetivos: Dirigido a implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la entidad, inculcando su confianza y lealtad, lo que posibilita: Proyectar una imagen positiva de la empresa. Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal. Implicar al personal en el proyecto de la empresa. Consolidar un estilo de dirección. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, apoyada por la comunicación externa de la organización.
- Precisa como funciones esenciales: Investigar con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la entidad que ayude a la toma de decisiones apropiadas. Orientar para contribuir a lograr una capacidad de escucha y sensibilización sobre los distintos aspectos de la empresa.

Informar, animar y coordinar con el fin de que la información fluya de forma óptima, creándose una red de corresponsales que informen a los empleados, para ello pueden tomarse los puntos de referencia en la empresa que saben distribuir y recoger la

información de mejor manera que otros; logrando con esto coordinar flujos de comunicación e integrar a los empleados en una red que además favorecerá el sentido de pertenencia.

Organizar campañas como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados; estas tienen una visión de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las acciones que quieran realizarse dentro de la empresa.

Diseñar acciones de capacitación en actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, que busca que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la misma dentro de la organización.

Por su parte, Faga (2015) señala cuatro pilares que no se deben de obviar si se desea una gestión seria y estratégica de la comunicación interna que sostenga la mejora del clima:

- La escucha, la medición y el diagnóstico: la escucha y la apertura a la participación son el principio de una comunicación saludable.
- La planificación estratégica: fundamental para elaborar comunicaciones que contribuyan a la motivación, disminuir la incertidumbre y generar confianza.
- La ejecución del plan: lo planificado debe ser puesto en marcha cuidando los mensajes y las acciones, y utilizando los recursos que sean necesarios para llegar al público, enfatizar y persuadir.
- La capacitación de los líderes: el canal de comunicación interna preferido por la mayoría son los jefes; por tanto, hay que entregarles herramientas para su formación en materia de comunicación interna, puesto que muchas veces su condición de líder no implica que posean conocimientos y habilidades de comunicación. (Faga, 2015)

### **¿Qué logramos?**

A decir de los estudiosos del tema, trabajar en este sentido puede propiciar el conocimiento del clima social de la organización, hacer que el trabajo y la dirección sean más cooperativas y menos tensas, conduciendo al aumento de la productividad con eficacia y eficiencia.

Estimular la creatividad de los trabajadores, mejorar la motivación, favorecer su enriquecimiento y desarrollo personal y por ende, el desempeño laboral.



Transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la Institución.

## CONCLUSIONES

- El sentido de pertenencia hacia la organización está influenciado por la percepción de los trabajadores respecto a su sistema de comunicación.
- La comunicación organizacional es un factor importante para que la gestión empresarial se lleve a cabo con éxito, el buen manejo de esta, puede hacer perdurar o no una organización. Un mensaje expresado con claridad, en un ambiente y con un canal adecuado de comunicación, será convertido en una acción por parte del receptor, sin embargo, un mensaje no claro, impreciso y ambiguo, puede causar problemas en una organización.
- La comunicación interna constituye una aliada para la obtención de objetivos estratégicos y alcanzar situaciones de cambio. Si se considera una correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones se lograría reducir la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflictos que ocasionan graves daños a las empresa y a sus empleados (Pupo, Estrada, Rodríguez, & Sedeño, 2009)
- Es necesario tener presente que el clima, la satisfacción laboral y la comunicación organizacional e interna en particular, no son constructos estáticos ni rígidos, todo lo contrario; su dinamismo, particularidad e inter-factoriedad los hacen únicos y versátiles; obligando a tener una mirada siempre proactiva, como organización, en busca de la excelencia operacional y la competitividad.
- La comunicación *per se* no define el clima pero: sin una gestión estratégica de comunicación interna, lo que obtendremos es un clima deficiente. La ausencia de una visión y trabajo profesional con la comunicación interna redundará en problemas en las distintas relaciones que se dan dentro de la organización.
- Trabajar con seriedad la comunicación interna es, ni más ni menos, trabajar en la mejora del clima organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Echenique, P. H. (s.f.). *www.proconsul.cl*. Recuperado el 26 de noviembre de 2018, de <https://www.uma.edu.ve>
- Espinosa, N. W., Icaza, M. C., G. S., & Adell, I. A. (1 de Junio de 2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, Vol. 6 núm. 1, p133-160.
- Fernández, J. E. (2009). *MiEsp @cio*. Recuperado el enero de 2018, de InfoSol: [http://www.infosol.com.mx/espacio/desde\\_la\\_trinchera.html](http://www.infosol.com.mx/espacio/desde_la_trinchera.html)
- Leva, A. H. (2003). Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*, 8 nº 1, 24-36.
- Majo. (2010). Comunicación Organizacional. *Tesis Doctoral*, p50.
- Marcó, S. (23 de agosto de 2012). Medición de la Comunicación Interna. *INSIDE*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2018, de <http://hdl.handle.net/11285/572296>
- Montiel, S. (26 de 7 de 2017). *DEUSTO FORMACIÓN*. Recuperado el 14 de 9 de 2018, de Planeta, Formación y Universidades: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestionempresas>
- Núñez, K. K. (29 de marzo de 2012). *GestioPolis*: Recuperado el 18 de octubre de 2018, WebProfit Ltda: <https://www.gestiopolis.com/comunicacionorganizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Pupo, J. G., Estrada, J. S., Rodríguez, Y. M., & Sedeño, R. A. (Octubre de 2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed.*, Vol. 20, 4.
- Quevedo, M. L., & Ríos, N. S. (2017). Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional en la Municipalidad de Chacabuco. *Revista de Investigación Universitaria*.
- Yerovi, A. B. (5 de 2017). Comunicación interna-externa como estrategia motivacional de organizaciones. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, VIII, 179-186.