

## Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional

Diana Ramona Ledezma Torres

[dianitaledezmadl@gmail.com](mailto:dianitaledezmadl@gmail.com)

Facultad de Ciencias, Tecnologías y Artes

Universidad Nacional de Pilar

### RESUMEN

Se debe asumir que la comunicación es esencial para la organización, es un proceso en el cual se debe obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la misma gestionando de manera eficiente su implementación lo cual derive en un ambiente agradable y productivo. En esta investigación se analiza la gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional, para el análisis se optó por la investigación bibliográfica, los materiales fueron obtenidos por medio del portal CICC0 y de Google Académico. Los principales resultados indican que existe un relacionamiento entre la gestión de la comunicación y el clima organizacional en donde la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, lo cual puede darse de manera ascendentes y descendentes y horizontales dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la misma y con respecto a la gestión, en este proceso se requiere de capacidad y precisa que cada uno y de cada sujeto interviniente para lograr satisfacción y la realización personal creando de esta manera un clima favorable de trabajo.

*Palabras clave:* clima organizacional; comunicación; gestión; organización.

Correspondencia: [dianitaledezmadl@gmail.com](mailto:dianitaledezmadl@gmail.com)

Artículo recibido 10 agosto 2022 Aceptado para publicación: 10 septiembre 2022

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Cómo citar: Ledezma Torres, D. R. (2022). Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(5), 4084-4094. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3376](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3376)

## Communication management and its relationship with the organizational climate

### ABSTRACT

It must be assumed that communication is essential for the organization, it is a process in which cooperation and consensus must be obtained among all its members, efficiently managing its implementation, which results in a pleasant and productive environment. This research analyzes the management of communication and its relationship with the organizational climate, for the analysis bibliographical research was chosen, the materials were obtained through the CICC portal and Google Scholar. The main results indicate that there is a relationship between communication management and the organizational climate where organizational communication is the flow of internal communications, which can occur in an ascending and descending and horizontal manner within an organization, to establish relationships between the individuals that make up the same and with respect to management, in this process, capacity is required and it is necessary for each and every intervening subject to achieve satisfaction and personal fulfillment, thus creating a favorable work climate.

**Keywords:** *organizational climate; communication; management; organization*

## 1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación bibliográfica se planteó analizar la relación existente entre la gestión de la comunicación y su impacto en el clima dentro de la organización; para Uranga y otros, (2020) “La creación y/o elección de modos, recursos, habilidades, artes, tácticas y medios que, articulados entre sí, funcionando de manera complementaria y secuencial, permitirán involucrar a los actores identificados como necesarios en los procesos de transformación a los que se aspira, y alcanzar a públicos y audiencias múltiples con la finalidad de generar cambios en la dirección deseada”.

Con relación a la forma de comunicación, Arizcuren et. al (2008, p. 24, citado en Salinas Legua, 2020) nos dice que la comunicación mediante canales formales puede ser dirigida en estas formas:

Comunicación descendente; proveniente de cargos superiores a los demás trabajadores, comunicación ascendente; proveniente de los trabajadores a la dirección de la organización, comunicación horizontal; que se da entre los miembros de la entidad que se encuentran en el mismo nivel de la organización (p. 11)

Con el objetivo de conocer más aspectos relacionados a la comunicación, y la problemática que genera las debilidades en el proceso, se halla Scheinsohn (1993) quien afirma “la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella”. El acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones), es más factible que las complicaciones propias de este acto se agudizan aún más.

Desde la perspectiva de Timm (1986) la comunicación es esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la empresa, y, para Goldhaber (1984) la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización, ambos citados en Rivera et al. (2005, p. 33).

Teniendo en cuenta a Fernández Collado, (2014, p. 9) la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún

en su primer escañó de desarrollo y no existirían sociedad ni cultura. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito).

Sobre el tema de Gestión de la comunicación Washington Uranga es uno de los mayores referentes quien define la gestión como el desarrollo de capacidades y habilidades para la optimización de los recursos en la consecución pragmática de los objetivos. Toda gestión pone en juego la capacidad y la necesidad de cada uno y de cada sujeto comprendido como actor social, de tomar las propias decisiones en función de la satisfacción y la realización personal, y al mismo tiempo, de su relación con los otros actores que se mueven en el escenario cotidiano. Como expresa Uranga (2008) “La gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los individuos y a los actores sociales, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que ámbito y actores se encuentran insertos” (p. 17).

Uranga (2008) también refiere, la comunicación es inseparable de la acción, ya que gestionar la comunicación en la sociedad en cualquiera de sus aspectos supone, además, gestionar la comunicación de la propia vida y de la propia existencia. “Toda gestión comunica. Esto significa que todo lo que hacemos y protagonizamos habla de nosotros, de lo que somos y de lo que queremos ser, como personas y como organización, como instituciones, como sociedad”.

La estrategia comunicacional debe estar orientada a promover estos intercambios, a constituirse en una instancia decisiva clave en los procesos de organización, construcción y cambio social. Uranga y otros, (2020) señalan que “La creación y/o elección de modos, recursos, habilidades, artes, tácticas y medios que, articulados entre sí, funcionando de manera complementaria y secuencial, permitirán involucrar a los actores identificados como necesarios en los procesos de transformación a los que se aspira, y alcanzar a públicos y audiencias múltiples con la finalidad de generar cambios en la dirección deseada” (p. 22).

Según Martínez Guarino (1996, p. 23, citado en Uranga y otros, 2020) en materia de gestión o de estrategias de gestión no existen recetas preestablecidas. En general, no hay un solo camino para llegar a un destino. Tampoco se puede decir que el camino está predeterminado. Puede haber ventajas o preferencias derivadas de situaciones concretas, por las coyunturas de un momento o lugar (p. 44).

Para Washington Uranga y otros (2020) al gestionar es preciso que aquellos tomadores de decisiones a los que llamaremos gestores para identificarlos como los responsables del proceso, no sólo tengan en cuenta la situación particular del grupo, el medio o la organización comunitaria, sino también los escenarios en los que se mueven, el entorno y las múltiples vinculaciones que configuran una red de relaciones. Por gestión también puede entenderse la generación de acciones que, de manera indirecta, incidan sobre un determinado escenario para variar las condiciones en las que nuestra organización o grupo quiere trabajar (pp. 45-47).

### **Barreras que impide el correcto funcionamiento de la comunicación**

*Con respecto a las barreras que impiden el correcto funcionamiento de la comunicación*

*Riveros Balladares (2016, p. 14) plantea que se clasifican en:*

- **Personales:** se originan de las emociones, valores y malos hábitos de las personas, dichas barreras contribuyen a la creación de una distancia psicológica que prohíbe una comunicación eficaz. Las emociones ejercen como filtros de la comunicación por tanto se oye lo que se quiere escuchar.
- **Físicas:** hacen referencias a los sonidos y ruidos que se encuentran dentro de las áreas de trabajo.
- **Semánticas:** se originan de la falta de claridad que tienen los símbolos que se utilizan para comunicar. Es decir, cuando el significado no es el mismo para el emisor ni para el receptor. El problema de dicha barrera es los múltiples significados que posee un símbolo, por eso se debe acudir al contexto comunicativo para entender dicho concepto.

En cuanto al clima organizacional, García Solarte, (2009) menciona que la importancia del diagnóstico del clima laboral radica en que, a través de él, la organización y sus administradores obtienen información con respecto a cuáles son las percepciones que los miembros de la organización tienen del clima laboral y determinan sus actitudes. De esta manera podrán tomar decisiones para contribuir con la mejora del ambiente y la productividad de la organización. Según García y Bedoya (1997, como se cita en García Solarte, 2009, p. 48) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y

más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

Sobre el clima laboral, Forehand y Gilmer (1964, citados en Uribe, 2015), es el conjunto de características que describen a la organización, la diferencian de otra e influyen en la conducta de sus miembros.

Litwin y Stringer (1968, citados por Vargas Aris, 2017, p. 26) afirman que el clima laboral está conformado por los efectos subjetivos que los trabajadores perciben del sistema formal, y otros elementos que actúan sobre las actitudes, creencias y valores, además de la motivación que los individuos tienen en la organización para la que trabajan.

Desde la percepción de Martín (2000) el clima laboral es uno de los elementos que determinan y facilitan los procesos de organización y gestión, así como los de innovación y cambio. Su enfoque se basa en el principio de que las organizaciones son entidades vivas que constantemente aprenden y reflexionan acerca de sus procesos y su contexto.

Para llevar a cabo su estudio, Martín se centra en cuatro dimensiones, que son: *Comunicación, Motivación, Confianza y Participación*; sin embargo, teniendo en cuenta el objetivo de la investigación se cita específicamente la **Dimensión comunicación**; sobre el tema Rodríguez y otros (2004) afirma que la comunicación es el proceso mediante el cual se transmite una idea o mensaje desde un emisor hasta un receptor, con el propósito de suscitar en él una respuesta o un cambio de comportamiento, actitud u opinión. En este proceso pueden llevarse a cabo influencias recíprocas.

Para Amaru (2009), el proceso de comunicación implica transmitir información y significados. Si no hay transmisión no habrá comunicación, y menciona que los elementos en la comunicación son:

- **Emisor - Receptor:** codifica el mensaje antes de enviarlo, convirtiéndolo en símbolos, lenguaje, signos, etc.
- **Mensaje:** es la información que el emisor envía a través de un canal de comunicación.
- **Ruido:** son las interferencias que impiden la comprensión del mensaje. Pueden ser externos como los ruidos propiamente dichos, o internos por parte del receptor y otros.
- **Retroalimentación:** Es el retorno de la información por parte del receptor al emisor. La retroalimentación asegura una comunicación eficaz y es por ello un elemento importante en este proceso.

*El mismo autor, Amaru (2009), menciona dos tipos de comunicación: oral y escrita.*

- **Comunicación oral:** es la forma primaria de comunicación que implica el idioma, la expresión corporal, los gestos, el tono de voz, etc.
- **Comunicación escrita:** Es más compleja que la comunicación oral ya que utiliza un segundo sistema de codificación. La comunicación escrita es de mucha importancia en las organizaciones, por ello los trabajadores dentro de ellas necesitan desarrollar esta habilidad.

*También Robbins (2004) realiza su aporte mencionando que existe un tercer método para la comunicación interpersonal:*

- **La comunicación no verbal:** Se considera como comunicación no verbal los gestos, los movimientos corporales, los énfasis en ciertas palabras, el tono de la voz y el volumen, y las expresiones faciales. Todos ellos unidos a la comunicación oral transmiten un significado más completo.

Finalmente, para Tagiuri y Litwing (1968, mencionados en Uribe, 2015), el clima laboral es el conjunto de interpretaciones que los miembros de una organización hacen de las características de esta y que influyen en su comportamiento.

Ñaguazo Macas, (2020, p. 8) menciona específicamente sobre la relación entre la comunicación y el clima organizacional, la investigación de Downsy Hazen (1977) reveló la naturaleza multidimensional de la comunicación organizacional, lo cual significa que los empleados pueden sentirse satisfechos en distintos grados sobre categorías específicas de la comunicación, sobre el mismo tema Duque (2005, p. 15) afirma que la comunicación “es un elemento básico de toda interacción humana, ya sea entre individuos, de un individuo con un grupo o entre diferentes subgrupos de personas”; por su parte Álvarez (2006), también, tiene en cuenta a Friedlander y Margulies (1969), y señala que el clima laboral es un fenómeno índole social y personal, es decir, que la sociedad influye sobre la perspectiva del trabajador (p.55).

Esta revisión se realizó, partiendo de la hipótesis de que existe un estrecho relacionamiento entre la gestión de la comunicación y el clima en la organización. Mediante apreciaciones y resultados de la búsqueda bibliográfica, se realizó la contrastación y posterior conclusión. Para llegar al objetivo propuesto, el trabajo se estructuró de la siguiente forma, contiene una introducción con la descripción del propósito del estudio, la problemática que propicia el análisis y el estado del arte logrado mediante la revisión bibliográfica. Posteriormente se

explica la metodología adoptada y la forma de acceso a los estudios científicos existentes en el tema. Se concluye con el resultado, discusión y conclusiones a las cuales se lograron llegar.

## **2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la realización de esta investigación bibliográfica se procedió a la revisión de artículos de diversos autores sobre el tema accediendo a ellos por medio de Google Académico y por el portal Cicco de Conacyt Paraguay, se realizó la búsqueda utilizándose las palabras clave: comunicación, gestión de la comunicación y clima laboral. Se efectuó la revisión de algunas bibliografías de los años 2006 y 2008, posteriormente se dio énfasis en la búsqueda de materiales de los años 2016 hasta 2021, consecutivamente se procedió a la elaboración de fichas bibliográficas, en las mismas se asentaron datos de los materiales, año, título y objetivo del trabajo; se realizó el análisis de textos para incorporarlos a este trabajo considerando las fuentes, referencias de las mismas y las Normas de Estilo Apa.

Los criterios de inclusión considerados para la elección de los artículos estaban relacionados al logro del objetivo de esta investigación ya que existen muchas variables e innumerables teorías sobre la comunicación y su impacto en el clima laboral e inclusive productividad de los empleados; otro aspecto considerado fue los años de publicación de los artículos y la confiabilidad de fuentes (artículos científicos publicadas por revistas indexadas y algunos trabajos de grado).

## **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Los resultados recabados en esta investigación bibliográfica sustentan la hipótesis planteada inicialmente sobre el relacionamiento existente entre la gestión de la comunicación y el clima laboral.

Con respecto al acto comunicativo, este se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones), es más factible que las complicaciones propias de este acto se agudizan aún más. También se plantea que la comunicación es esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la organización.

Sobre la gestión de la comunicación, los referentes mencionan que es preciso el desarrollo de capacidades y habilidades para la optimización de los recursos en la consecución pragmática de los objetivos. La gestión se define por la acción que se emprende.

Con relación a la estrategia comunicacional debe estar orientada a promover estos intercambios, a constituirse en una instancia decisiva clave en los procesos de organización, construcción y cambio social, sin embargo, Martínez Guarino (1996, p. 23, citado en Uranga y otros, 2020) refiere que en materia de gestión o de estrategias de gestión no existen recetas preestablecidas. En general, no hay un solo camino para llegar a un destino. Tampoco se puede decir que el camino está predeterminado. Puede haber ventajas o preferencias derivadas de situaciones concretas, por las coyunturas de un momento o lugar (p. 44).

Por su parte la investigación de Downsy Hazen (1977, citado en Ñaguazo Macas, 2020, p. 8) reveló la naturaleza multidimensional de la comunicación organizacional, lo cual significa que los empleados pueden sentirse satisfechos en distintos grados sobre categorías específicas de la comunicación.

También Rodríguez y otros, (2004) afirma que la comunicación es el proceso mediante el cual se transmite una idea o mensaje desde un emisor hasta un receptor, con el propósito de suscitar en él una respuesta o un cambio de comportamiento, actitud u opinión. En este proceso pueden llevarse a cabo influencias recíprocas.

Esta afirmación sustenta la relación existente entre la gestión de la comunicación con el clima laboral en la organización. Sobre la medición de clima organizacional, García y Bedoya (1997, citado en Ñaguazo Macas 2020, p. 8) refiere, dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

#### **4. CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES**

Mediante la indagación bibliográfica se sustenta la hipótesis de que existe un relacionamiento entre la gestión de la comunicación y el clima organizacional.

Se entiende que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, lo cual puede darse de manera ascendentes y descendentes y horizontales dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la misma.

Con respecto a la gestión, en este proceso se requiere de capacidad y precisa que cada uno y de cada sujeto interviniente para lograr satisfacción y la realización personal,

al gestionar es preciso que los responsables, no sólo tengan en cuenta la situación particular del grupo, el medio o la organización comunitaria, sino también los escenarios en los que se mueven; también se requiere de un diagnóstico del clima laboral para obtener información con respecto a cuáles son las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre el contexto en el que se desarrollan con lo cual se debe buscar determinan sus actitudes y tratar de subsanar las debilidades encontradas.

**Uranga y otros (2020) señalan textualmente:**

La estrategia comunicacional debe estar orientada a promover estos intercambios, a constituirse en una instancia decisiva clave en los procesos de organización, construcción y cambio social. “La creación y/o elección de modos, recursos, habilidades, artes, tácticas y medios que, articulados entre sí, funcionando de manera complementaria y secuencial, permitirán involucrar a los actores identificados como necesarios en los procesos de transformación a los que se aspira, y alcanzar a públicos y audiencias múltiples con la finalidad de generar cambios en la dirección deseada”.

**5. LISTA DE REFERENCIAS**

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Fernández Collado, C. (2014). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Limusa.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Iñaguazo Macas, H. P. (febrero de 2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la Parroquia Cumbe, en el periodo 2018,. *Ciencia y Educación, Vol. 1*(núm. 2), 6-17. Obtenido de <http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/7/11>
- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar, 27*, 103-117.
- Rivera, A. B., Ramírez, F., Rojas, L. R., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium, 1*(2), 32-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Riveros Balladares, P. D. (2016). *Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa MANIAGRO*. Universidad Siglo 21.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: PrenticeHall.

- Rodríguez, A., Díaz, F., Fuertes, F., Martín, M. A., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Madrid: UOC.
- Salinas Legua, F. M. (2020). Efectividad de los canales de comunicación interna en empresas privadas, Diciembre 2020. *Trabajo de Investigación para optar el Grado de Bachiller*, 1-25. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7611/SALINAS\\_LF.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7611/SALINAS_LF.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*. Ediciones Macchi.
- Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación*. Buenos Aires. Obtenido de [http://www.periodismo.undav.edu.ar/asignatura\\_cc/csb06\\_diseno\\_y\\_gestion\\_de\\_politicas\\_en\\_comunicacion\\_social/material/uranga5.pdf](http://www.periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/uranga5.pdf)
- Uranga, W., Vargas, T., Algranati, S., Appella, G., Bruno, D., Huarte, C., . . . Zapata, N. (2020). Planificación y gestión de procesos comunicacionales. Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales (cátedra I). *1ra. edición para el alumno*. (W. Uranga, & T. Vargas, Recopiladores) La Plata: Ediciones EPC - Periodismo y Comunicación. Obtenido de <https://perio.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/2020/10/Cuaderno-de-Catedra-Planificacion-y-gestion-de-procesos-comunicacionales.pdf>
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: Manual Moderno S.A. de C.V.
- Vargas Aris, M. (febrero de 2017). Percepciones de los docentes sobre el clima laboral en el departamento de inglés de una Universidad Privada en Lima. *Tesis de Maestría en Educación con mención en Teorías y Gestión Educativa*. Lima, Perú: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación.