

Tipo de Publicación: Ensayo**Recibido:** 13/03/2023**Aceptado:** 30/05/2023**Páginas:** 175-184**Autor:**

Noel Antonio Casamayor Meléndez

Licenciado en Administración

 <https://orcid.org/0009-0000-6112-1373>**E-mail:** noelcas@gmail.com**Afiliación:**

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR)

Barquisimeto – Venezuela

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Resumen

La comunicación es un factor determinante para el éxito de las organizaciones, la cual coadyuva a alcanzar una gestión eficiente y eficaz, hace sentir a sus integrantes como parte activa, incrementa su motivación y establece una mejor interrelación entre todos los niveles organizacionales, lo que vigoriza el compromiso para y con la organización. Por tanto, a través de este ensayo, se plantea la necesidad de investigar los sistemas de comunicación organizacional actuales, los obstáculos que se puedan presentar para mantenerla de forma eficaz y eficiente, haciendo énfasis en aquellos que han surgido o han tomado mayor fuerza en los últimos tiempos, debido a la pandemia del Coronavirus. La indagación se ha desarrollado bajo el paradigma interpretativo, utilizando la técnica cualitativa de investigación documental, del tipo informativa, para lo cual se analizaron una serie de documentos adquiridos en el navegar electrónico. Finalmente, se plantea la necesidad de crear nuevos modelos de comunicación organizacional, con un carácter incluyente, transformador, que exalte al ser humano y su calidad de vida, tomando como base algunas propuestas que han surgido en el contexto de la pandemia que afecta a todo el mundo, con un peligro latente de transformarse en una enfermedad endémica, y que servirá de base para estos tiempos de incertidumbre organizacional.

Palabras Clave: Comunicación organizacional, incertidumbre organizacional, barreras de la comunicación, pandemia COVID-19.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN TIMES OF UNCERTAINTY

Abstract

Communication is a determining factor for the success of organizations, which helps to achieve efficient and effective management, makes its members feel like an active part, increases their motivation and establishes a better interrelation between all organizational levels, which invigorates Commitment to and with the organization. Therefore, through this essay, the need to investigate current organizational communication systems is raised, as well as the obstacles that may arise to maintain it effectively and efficiently, emphasizing those that have emerged or have gained greater strength in recent years, due to the Coronavirus pandemic. The inquiry has been developed under the interpretative paradigm, using the qualitative technique of documentary research, of the informative type, for which a series of documents acquired in electronic browsing were analyzed. Finally, the need to create new models of organizational communication is raised, with an inclusive, transformative character that exalts the human being and his quality of life, based on some proposals that have emerged in the context of the pandemic that affects everything in the world, with a latent danger of becoming an endemic disease, and that will serve as the basis for these times of organizational uncertainty.

Keywords: Organizational communication, organizational uncertainty, communication barriers, Covid-19 pandemic.

Acercamiento a la Realidad

El éxito de las organizaciones se basa en muchos factores, uno de ellos, indiscutiblemente, el sistema comunicacional; sin embargo, es casi de conocimiento universal que los procesos de comunicación se han ido dinamizando y transformando como consecuencia de la aparición de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que han cambiado y/o añadido nuevos aspectos como la inmediatez, la virtualidad, la uniformidad, la concisión, entre muchos otros; así mismo, hay otros acontecimientos que de manera inesperada también afectan lo comunicacional, tal es el caso del brote del COVID-19 (por sus siglas en inglés: *Coronavirus Disease*, decretada por la Organización Mundial de la Salud como pandemia, en las postrimerías del año 2019), enfermedad que se ha mantenido por más de tres (3) años, convirtiéndose en un factor creador de incertidumbre en escala mundial, lo cual ha afectado las rutinas de los seres humanos, sus hábitos y costumbres de vida, así como también al entramado organizacional que ellos conforman, indistintamente sea su naturaleza, dado que se reconoce que ellas (las organizaciones) son sistemas complejos, sujetos a cambios constantes. Esta incertidumbre crea inestabilidad en su estructura, en su operatividad, incidiendo en el logro de sus objetivos.

La problemática señalada merece; por tanto, el abordaje de estudios que orienten al conocimiento

de los factores que producen esta inestabilidad a nivel comunicacional, conocidos comúnmente como barreras comunicacionales, la manera de afrontarlos, para así asegurar la operatividad y productividad organizacional, además de procurar y garantizar su permanencia en el tiempo, generando en todos sus integrantes la seguridad social y laboral necesarias.

La Comunicación Organizacional

La comunicación es uno de los factores más resaltantes que afectan el normal desenvolvimiento de toda organización; así lo dicen Soria y Pérez (2010), en su ponencia titulada Importancia de la Comunicación Organizacional como Factor de Efectividad Organizacional: El Caso Comparativo de Tres Organizaciones no Gubernamentales en Jalisco:

...la comunicación es un fenómeno que ha estado presente desde el origen de la humanidad, en diversas manifestaciones: oral, escrita, pictográfica, kinésica, paralenguaje, proxémica, entre otras. Siendo ésta misma la amalgama entre el ser humano y las relaciones entre ellos. Por lo anterior, el estudio de la comunicación se vuelve de vital importancia, ya que, si se cuenta con una estrategia de comunicación adecuada dentro de la organización, la empresa logrará ser más efectiva y productiva (p. 5).

Se observa que los autores exaltan cómo la comunicación, en sus diferentes maneras de manifestarse, permite la interrelación de los seres

humanos, razón por la cual, de ella depende la productividad y la efectividad de las organizaciones, indistintamente de su naturaleza u objeto. Una consecuencia de lo aquí dicho, resulta en reconocer la indudable e imperiosa necesidad de que la comunicación organizacional fluya de manera asertiva y constante, para que así se cumpla la función de la organización, la cual, por cierto, nace desde el mismo momento cuando sus líderes fundadores construyen la filosofía de gestión: misión, visión y valores; trípode que se apoya en la identidad organizacional: precisamente de allí partirán los propósitos y objetivos que la justifican y son su razón de ser ante la sociedad.

Es por ello que surge la necesidad de conocer, estudiar e interpretar la estructura comunicacional dentro de cada organización, lo cual se traduce en fortalecer la consciencia de que cualquier deficiencia que en ella ocurra, puede generar una gran variedad de inconvenientes, sobre todo en un ambiente posmoderno donde la incertidumbre es moneda común, tal como se ha puesto de manifiesto con la aparición reciente de la pandemia del COVID-19, la cual oficialmente no ha concluido, aunque han sido erradicados o al menos reducido, sus efectos letales. Por ende, las debilidades en la comunicación organizacional y la ignorancia acerca de cómo superarlas, afecta el logro de los objetivos y metas organizacionales, conduciendo hacia la ineficacia y la ineficiencia.

Ahora bien, la definición de organización

establecida por Hall (1982) expone que “Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados” (p. 33). Obsérvese que el autor establece, como componente de las organizaciones, a los sistemas comunicacionales, interrelacionados con los demás componente organizacionales para alcanzar sus objetivos, asimismo, es indudable que también se refiere a la perspectiva ontoepistémica diseñada por Ludwig von Bertalanffy que permite modelar la organización como un sistema abierto, en el entendido de que ellos denotan “...un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado” (Chiavenato, 2006, p. 411).

De esta manera, los sistemas organizacionales responden a todas las cualidades de la sistémica abierta, es decir, manifiestan un comportamiento probabilístico afectado por causas propias y externas pues están sumergidos en un macroambiente (condiciones económicas, tecnológicas, sociales, legales, culturales, demográficas), y en un microambiente (nicho más cercano o inmediato conformado por los proveedores, clientes, competidores y reguladores; es decir, por los *stakeholders*), que le afectan y sobre los cuales prácticamente carecen de posibilidad de influencia y/o control. A su vez, las organizaciones procuran su estado de homeostasis o equilibrio en el

marco de una interdependencia de partes.

Consecuente con lo dicho hasta ahora, emerge el modelo sistémico concebido por Schein (citado por Chiavenato, 2006), el cual concibe la organización como un sistema abierto que interactúa continuamente con el medio ambiente del cual recibe insumos para generar un producto; además, cuenta con objetivos y funciones múltiples, para ello, está constituida por subsistemas interdependientes cuyas líneas de interacción son múltiples. De toda esta teoría se desprenden los denominados subsistemas administrativo, psicosocial, estructural, tecnológico, de metas y valores: en todos ellos cobra relevancia vital el proceso comunicativo, el cual, ha de reafirmarse, también es sistémico.

Otro punto resaltado por Soria y Pérez (2010), consiste en señalar que la comunicación organizacional se considera actualmente un elemento integrador y articulador de los procesos organizacionales; destacando cómo la correcta comunicación logra la interacción necesaria para que las organizaciones lleven a cabo la función para la cual fueron creadas. Por tanto, la importancia de la comunicación organizacional viene dada por la correcta transmisión de información a todos los que la conforman, y de ella depende, en parte, el éxito de la organización.

Ahora bien, para afianzar la importancia que representa el sistema comunicacional en las organizaciones, Rebeil y Ruiz (parafra-seados por

Soria y Pérez, Ob. Cit.), sostienen que:

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones [porque] hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos (p. 9).

De la anterior cita, se desprende que los miembros de la organización que no se comunican, se sentirán excluidos de la misma; peor aún, la falta de sinergia comunicativa entorpecerá el cumplimiento de los objetivos organizacionales y conducirá al más rotundo fracaso.

Además, debe resaltarse la necesidad de lograr una excelente comunicación organizacional, dado que como se ha dicho, la comunicación está consustanciada con la organización, incluso desde sus inicios: mediante ella se transmite la identidad, la misión, visión y valores, tan necesarios para demarcar la ruta que ha de seguirse para así lograr los objetivos y metas que se propone. A su vez, a la comunicación están asociados efectos (positivos o no) vinculados al clima organizacional que revelan profundos comportamientos característicos (creencias, costumbres, mitos, tradiciones) consistentes con el tipo de cultura organizacional que en ella impera.

Indudablemente, una buena comunicación organizacional es vital, de modo que con Avilés y

Campos (2020), es posible afirmar que cuando en ella se:

...presenta debilidades y amenazas (...) pueden inducir a baja productividad y por ende una pérdida o recesión económica, (...) Estas desventajas son inducidas por culturas organizacionales que no competen para una organización que quiera ser competitiva. Mal comunicación interna que genera malestar, estrés laboral y por ende mal clima organizacional, produciendo bajo rendimiento en las áreas de producción o servicio (p. 61).

Desde un discurso propositivo, conviene asegurar que la comunicación efectiva entre grupos de alto desempeño, debe partir del hecho de que es necesario tomar en cuenta a las personas para que ellas se sientan motivadas a incrementar su desempeño, en particular, cuando los individuos se sienten identificados, fortalecerán su compromiso con la organización, mejorando considerablemente el trabajo en equipo. Personas bien informadas, serán más permeables a los cambios y retos que impone un ambiente lleno de incertidumbre.

Incertidumbre por el COVID-19

Ahora bien, todas las estructuras organizacionales y muy específicamente el sistema comunicacional, se han visto afectadas desde el año 2019, cuando se declara la pandemia por el COVID-19, la misma ha generado una serie de barreras comunicacionales entre los seres humanos caracterizadas por el confinamiento; el uso obligatorio de mascarillas; el incremento del

teletrabajo que sustituye el espacio tradicional de labores, por los espacios hogareños donde han de compartirse las actividades familiares; el temor al contagio lo cual induce al aislamiento y en ocasiones prohíbe el contacto físico, típico de la condición gregaria general y muy particular en las cultura latinoamericana acostumbrada al apretón de manos, al abrazo y al beso; el miedo a la muerte, entre otros factores.

Estas nuevas condiciones, llamadas con el eufemismo de *nueva realidad*, son una manifestación clara de la incertidumbre que afecta de manera importante a las organizaciones, cosa evidente en el día a día; transformando el tema en un debate de actualidad, pese a que han transcurrido tres años desde la aparición de la pandemia, circunstancia que convoca a una especie de *aggiornamento*; sin embargo, el desarrollo cotidiano de las actividades se ven afectadas; entre ellas la comunicación, un factor potencialmente determinante para que una organización se mantenga en el mercado competitivo, o al contrario, decaiga hasta correr el peligro de su desaparición. Por ello, sin menoscabo de que la comunicación organizacional y las barreras comunicacionales han sido objetos de estudio desde tiempos remotos, hoy día retoman importancia por las transformaciones que han sufrido, tanto para la organización como para sus integrantes, teniendo afectaciones psicosociales, motivacionales, y afectivas importantes.

Para ahondar un poco más en el tema, se hace necesario profundizar acerca del significado del término incertidumbre, explicado por Gómez (2023), como: "...cuando los resultados posibles de una acción cualquiera son indeterminados e imprevistos, de manera que no pueden ser exactamente calculados y establecidos con anticipación"; es decir, el desconocimiento de la realidad sobre un hecho. Por su parte, Manucci (2006), hace una aproximación al indicar que "La incertidumbre está relacionada con la imposibilidad de predecir la situación de un sistema complejo a lo largo del tiempo, y aparece cuando se establece una relación entre el observador y su contexto..." (p. 1).

En esta indagación, el sistema complejo viene a estar representado por las organizaciones, cuyo contexto se ve influido con el surgimiento del COVID-19 y sus efectos entre los seres humanos. Ante esta realidad, Wheatley (referido por Manucci, Ob. Cit.) indica que en la actualidad estamos operando con organizaciones inestables y volátiles, con sucesos impredecibles, en las cuales se deben establecer nuevas dinámicas corporativas para afrontar las demandas de un mundo interconectado, que afecta a los trabajadores, a los gerentes, y a sus relaciones.

Barreras comunicacionales en tiempos de incertidumbre

Bajo la consideración del subtítulo, cabe distinguir que las barreras de la comunicación son obstáculos que no permiten que ella alcance su

objetivo, lo cual evita la vinculación entre las personas (De Gasperin, 2005). Además, el autor indica que al identificarlas es posible para el ser humano ampliar su visión de las relaciones humanas. Por su parte, Quijada y Torres (s.f.), exponen que el ser humano cada día se va aislando más y se le hace imposible establecer una relación profunda, verdadera y sincera con sus semejantes, aun cuando existan avances tecnológicos en el área de las comunicaciones, esto porque resalta los obstáculos que dificultan el proceso comunicacional.

A los argumentos anteriores, es posible añadir la paradoja, de que la popularidad y el creciente acceso a las TIC, ha derivado en un mecanismo de aislamiento que en ocasiones convierte a los individuos en cenobitas y seres asociales, cuyo comportamiento preconizado por la literatura, a veces raya en lo trágico y permite mostrar anécdotas hilarantes como en la novela Desde el Jardín (*Being There*), de Jerzi Kozinski (1971), cuyo *leitmotiv* es precisamente la confusión discursiva.

Por ello, más que nunca se hace necesario identificar los obstáculos que entorpecen la comunicación eficiente, bien sean intrínsecos del individuo, o por el contrario ambientales, éstos últimos difíciles de controlar. Ahora bien, los ensayistas precitados establecen la siguiente clasificación de barreras comunicacionales: temor al riesgo, barreras personales, barreras físicas, barreras semánticas, mecanismos de defensa, filtrado de la

información, percepción selectiva, las emociones, el código, y el receptor (Quijada y Torres, s.f.), las mismas pueden conducir y servir de ruta para un estudio más profundo de la temática.

Al retomar el escenario de la pandemia como una realidad a nivel mundial, de la cual obviamente Venezuela no escapa, conviene recordar que las estadísticas reveladas por la Comisión Presidencial para el Control y la Prevención del COVID-19 (CPCP COVID-19, 2023) en nuestro país, reportó al 7 de marzo del 2023, que la cantidad de personas contagiadas era de 552.157 y que se habían producido más de 5.800 fallecidos, cifra tal vez conservadora al ser comparada con otros países para el mismo momento y tomando en cuenta que para febrero de 2023, habían fallecido 6,7 millones de personas a nivel mundial (Statista, 2023). Quizás la situación que se vive hoy ha cambiado drásticamente, a pesar de que persiste el temor en la población de un posible rebrote y contagio, o tal vez la aparición de una nueva pandemia; por consiguiente, aún se mantienen algunas medidas sanitarias para la prevención de la enfermedad, aspecto que causa desequilibrio emocional, y afecta a las personas, al tiempo que acrecienta las posibilidades de accionar algunas de las barreras comunicacionales nombradas anteriormente.

¿Cuál es la Vía para Contrarrestar los Efectos de las Barreras Comunicacionales?

Para modelar en forma aproximativa el sistema comunicacional en situaciones de

incertidumbre como la pandemia, existen diversas propuestas, entre ellas las establecidas por Deloitte (2020), que incluyen una “hoja de ruta” adaptable ante la situación pandémica y la optimización de las comunicaciones, incluyendo en ésta, mensajes auténticos, transparentes, oportunos, con un diseño creativo, y sin vacíos comunicacionales.

Por su parte, Guiu y Romero (2020), realizan algunas propuestas para el éxito en la comunicación, como la necesidad de pensar de manera compleja pero comunicar de manera sencilla; sinceridad/autenticidad en la comunicación; empatía y espiritualidad; saber dar información; mantenerse activo en las redes sociales; hacerse cómplice de los *stakeholders* (público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento); mantener una comunicación visual, a través de imágenes; considerar el estilo de liderazgo; rapidez y proactividad en las comunicaciones; y atender siempre el cuidado del lenguaje no verbal.

De la misma forma, llama la atención la propuesta presentada por Langagne (2020) a través de “Las 5 máximas de la comunicación organizacional en tiempos de Pandemia”, en las cuales identifica como claves para el éxito en la comunicación organizacional: el ser transparentes al transmitir la información; ser flexibles y adaptables; ser más personas que ejecutivos; promover la creatividad, en medio de la ambigüedad; y como último punto ser inspirador.

Sobre la base de las propuestas anteriores, es pertinente destacar que la comunicación es un proceso complejo que identifica a los seres humanos, en ella va el éxito o fracaso de las relaciones con sus pares. En el ámbito específico de la organización, los líderes deben adquirir plena conciencia del hecho comunicacional, procurando en todo lo posible que ella se convierta en un vehículo que transmita armonía, paz, solidaridad, eficiencia, humanidad, eficacia, inclusión y muchos otros adjetivos edificantes, los cuales hacen notar que la tarea es sumamente difícil. Estructurar un buen sistema comunicacional dentro de la organización, es una tarea colectiva que ha de incluir e implicar, además de los gerentes, a todos los miembros, e incluso inspirar a los *stakeholders*. La comunicación asertiva es una marca que promueve los mejores propósitos y logros; así que es innegable la necesidad de explorar modelos de comunicación organizacional creativos, incluyentes y transformadores, que exalten al ser humano y mejoren su calidad de vida.

Reflexión de Cierre

Como reflexión de cierre, conviene tomar en consideración que la Organización Mundial de la Salud, no ha declarado el COVID-19 como una enfermedad endémica; sin embargo, se ha establecido que el virus posiblemente permanecerá por un largo tiempo en la realidad mundial, razón por la cual, las propuestas que han surgido en estos últimos años establecen una nueva visión de

comunicación organizacional, que considere al ser humano como parte vital de las organizaciones, de modo que el análisis y la fusión de algunas de estas propuestas pueden fundar las bases para el diseño de un modelo de comunicación organizacional, que permita afrontar la realidad en condiciones de incertidumbre.

Referencias

- Avilés, P. y Campos, R. (2020). Los efectos de la comunicación organizacional. ¿Influyen sobre la productividad de una PyME? *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 2(7), pp. 47-66. Documento en línea. Disponible: <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/52>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría general de la Administración (Trad. C. de la Fuente y E. Montaña). (7a. ed.). McGraw-Hill Interamericana. Documento en línea. Disponible: <https://esmironasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Comisión Presidencial para el Control y la Prevención del COVID-19 (CPCP COVID-19). (2023). Estadísticas Venezuela. Documento en línea. Disponible: <https://covid19.patria.org.ve/estadisticas-venezuela/>
- De Gasperin, R. (2005). Comunicación y relaciones humanas. Universidad Veracruzana. Documento en línea. Disponible: <https://www.uv.mx/personal/rdegasperin/files/2011/07/Antologia.Comunicacion-Unidad3.pdf>
- Deloitte (2020). Comunicación y conexión. Las personas primero durante el COVID-19. Documento en línea. Disponible: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/human-capital/Deloitte-ES-human-capital-las-personas-primero-covid-19-conexion.pdf>
- Guiu, G. y Romero, A. (2020). Comunicación en



- una pandemia: las claves del éxito del gobernador de Nueva York, Andrew Cuomo. Documento en línea. Disponible: <https://atalayar.com/index.php/content/comunicaci%C3%B3n-en-una-pandemia-las-claves-del-%C3%A9xito-del-gobernador-de-nueva-york-andrew-cuomo>
- Hall, R. (1982). Organizaciones: estructura y proceso. (3a ed.). Editorial Dossat, S. A. Documento en línea. Disponible: <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/hall-orgs.-estruc-y-proc-cap-11.pdf>
- Gómez, L. (2023). Incertidumbre. En definicionabc.com. Recuperado en 8 de marzo de 2023. Documento en línea. Disponible: <https://www.definicionabc.com/general/incertidumbre.php>
- Kosinski, J. (1971). Desde el Jardín (Being There). Espaebook.com. Documento en línea. Disponible: <https://www.cesp.cl/Descargas/001.-%202022/003.-%20EnMedia/4osMedios/Lenguaje/B/009.-%2010-08-2022/dESDE%20EL%20jARD%C3%8DN%20LECTURA.pdf>
- Langagne, A. (2020). Las 5 máximas de la comunicación organizacional en tiempos de Pandemia. Red Forbes. Documento en línea. Disponible: <https://forbes.co/2020/08/03/red-forbes/las-5-maximas-de-la-comunicacion-organizacional-en-tiempos-de-pandemia/>
- Manucci, M. (2006). La estrategia de los cuatro círculos. Grupo Editorial Norma. Documento en línea. Disponible: <https://www.estrategika.com.ar/cuatrocircuitos.htm>
- Quijada, V. y Torres, A. (s.f.). Las barreras de la comunicación. Publicaciones Calameo SAS, Francia. Documento en línea. Disponible: <https://es.calameo.com/read/002800536efd68b6c3ef1>
- Soria, R. y Pérez, A. (2010). Importancia de la Comunicación Organizacional como Factor de Efectividad Organizacional: El Caso Comparativo de Tres Organizaciones no Gubernamentales en Jalisco. Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Documento en línea. Disponible: <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2010/15.01.pdf>
- Statista (2023). Número de muertes por el nuevo coronavirus (COVID-19) en todo el mundo al 28 de febrero de 2023, por país y territorio. Documento en línea. Disponible: <https://es.statista.com/estadisticas/1107719/covid19-numero-de-muertes-a-nivel-mundial-por-region/>