

**EFICACIA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN  
Y SU IMPACTO SOBRE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

**Autor: Jesús Nava**  
[jnavagarcia14@gmail.com](mailto:jnavagarcia14@gmail.com)

**RESUMEN**

Un elemento que diferencia a las organizaciones es su cultura corporativa, la cual van construyendo de manera progresiva al pasar del tiempo, misma que puede evolucionar tanto por la realidad del entorno donde opera como por distintos factores que se activan en su ambiente interno. Por representar la cultura organizacional un elemento intangible, muchos la consideran un concepto poco comprensible. Sin embargo, hablando en términos genéricos, el término cultura significa “aquellos que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social” (Granel, 1997). Por tanto, la cultura resulta de la interacción compleja o comunicación que suscita en un grupo social a través de sus valores, creencias, actitudes y conductas. De allí, que uno de los aspectos con mayor influencia en la cultura organizacional lo constituye la comunicación, pues a través de este proceso y la manera en que se den las interrelaciones dentro de la organización, se determinará las interrelaciones con los actores externos de la empresa. A pesar de ser un tema de interés es poco estudiado en el país, pues existen escasos análisis donde se demuestre cómo en las organizaciones venezolanas están presentes los valores culturales determinando la percepción que tienen los miembros de la empresa sobre el funcionamiento de la organización y las características de sus procesos y tareas. En ese orden de ideas, el presente artículo tipo ensayo, reflexiona acerca de este tópico de especial interés dentro de las organizaciones: la comunicación y su integración dentro de la cultura organizacional de la empresa. Integrar este proceso dentro de la cultura de las organizaciones resulta vital para la consecución de sus objetivos, porque enlaza diversos componentes comunicacionales que pueden encontrarse en todos los niveles de la empresa y afectan a cada uno de los miembros que trabajan en ella de una forma u otra. Partiendo de ello, el propósito central de este escrito es analizar la eficacia del sistema de comunicación y su impacto sobre la cultura organizacional. Para ello, se revisa distintas teorías sobre dicha temática y se reflexiona críticamente sobre hallazgos e investigaciones referidas a la comunicación y su impacto en la cultura organizacional.

**PALABRAS CLAVE:**

eficacia, sistema,  
comunicación, cultura  
organizacional

## EFFECTIVENESS OF THE COMMUNICATION SYSTEM AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL CULTURE

---

Autor: Jesús Nava  
[jnavagarcia14@gmail.com](mailto:jnavagarcia14@gmail.com)

### ABSTRACT

An element that differentiates organizations is their corporate culture, which they build progressively over time, which can evolve both by the reality of the environment where it operates and by different factors that are activated in their internal environment. Because organizational culture represents an intangible element, many consider it an unintelligible concept. However, in generic terms, the term culture means "those shared by all or almost all members of a social group" (Granel, 1997). Therefore, culture results from the complex interaction or communication that it arouses in a social group through its values, beliefs, attitudes and behaviors. Hence, one of the most influential aspects of organizational culture is communication, because through this process and the way in which the interrelationships within the organization take place, the interrelationships with the external actors of the organization will be determined business. Although it is a topic of interest, it is little studied in the country, because there is little analysis showing how Venezuelan organizations are present cultural values determining the perception that the members of the company have on the functioning of the organization and the characteristics of its processes and works. In this vein, this essay-type article reflects on this topic of special interest within organizations: communication and its integration within the organizational culture of the company. Integrating this process within the culture of the organizations is vital for the achievement of its objectives, because it connects various communication components that can be found at all levels of the company and affect each of the members that work on it in a other. Based on this, the main purpose of this paper is to analyze the effectiveness of the communication system and its impact on the organizational culture. In order to do this, we review different theories about this subject and critically reflect on findings and research related to communication and its impact on organizational culture.

**Keywords:** efficacy, system, communication, organizational culture

## INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de comunicación dentro de las organizaciones, es preciso hacer referencia sobre que los procesos de comunicación en el seno de una empresa resultan vitales para la consecución de los objetivos de la misma. Se trata de procesos que enlazan los diversos elementos de la cultura de la organización y pueden encontrarse en todos sus niveles, afectando a cada una de las personas que de una u otra forma trabajan para ella. En ese sentido, la eficacia del sistema de comunicación (la forma en que se dirige) tiene un impacto significativo sobre la eficacia última (alcance de objetivos) de toda la organización. Es decir, las comunicaciones tienen una influencia notable la cultura organizacional. Así, en organizaciones muy grandes, el esfuerzo de la dirección en los procesos de comunicaciones puede y debería ser muy notable.

### **Desarrollo Argumental**

La comunicación dentro de las organizaciones resulta de gran

importancia para su cultura porque gracias a ella el trabajo en equipo es más eficiente, coopera en el mantenimiento de un armonioso clima laboral donde los malentendidos disminuyen y se alcanzan mejores resultados dentro de las diferentes unidades que la integran. Como resultado de un eficiente sistema de comunicación organizacional se obtiene una alta productividad en las empresas, lo que se resume en una organización fuerte, competitiva, sólida y en crecimiento. Para desarrollar el tema, se hará referencia a algunos conceptos y preceptos de diversos autores que engloban el tema de la comunicación organizacional y su impacto en la cultura organizacional.

### **Influencia de la Comunicación en la Cultura Organizacional**

No es necesario hacer una reflexión muy profunda para observar la enorme incidencia de la comunicación en la cultura, siendo éste elemento determinante para su consolidación en un grupo social, es decir, es la comunicación es el medio que permite construir la cultura a

través de compartir significados en espacios sociales. En otros términos, la comunicación soporta la cultura porque colabora con su divulgación, en la medida en que más miembros de la organización compartan creencias, más consolidada será la cultura.

Para ejemplificar la importancia de la comunicación en la organización, se toma como referente lo aportado por Bonilla (1988), quien establece que "La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas". De acuerdo con ello, la comunicación como proceso interno de las organizaciones tiene una influencia notoria en toda la cultura de una organización. Existe una relación indisoluble entre la comunicación y la cultura organizacional, ambas se complementan mutuamente. La cultura se construye y se expresa mediante la comunicación y las expresiones comunicativas dependen de la cultura. En este sentido, surge la siguiente interrogante: ¿Es la cultura que condiciona la comunicación o es

la comunicación que condiciona la cultura?

En un esfuerzo por dar respuesta a la pregunta planteada, las teorías relacionadas sobre comunicación organizacional concuerdan que para el logro del éxito en la relación comunicación-cultura organizacional es necesario establecer de forma clara las políticas, estrategias y planes de comunicación adaptados a cada empresa en particular, que definan dónde se dirige, por qué, cómo y en qué momento. De allí, que haya una estrecha vinculación entre comunicación y cultura organizacional, debido a que la eficiencia, eficacia y efectividad que alcanzará una organización dependerá casi exclusivamente de su relación con la cultura.

Del mismo modo, los procesos o métodos puestos en práctica en el seno de un sistema de comunicación están dirigidos a lograr una estabilidad en la organización con miras a que sus fines u objetivos sean alcanzados. A través de estos sistemas comunicativos se logra crear y

mantener la cultura de la empresa y la socialización de quienes la integran. En correspondencia con ello, se puede afirmar que cuando la empresa cuenta con una cultura fuerte, tendrá además una comunicación de alto contexto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por los miembros de la misma; es decir, estos cuentan con una guía que orienta sus acciones y su comportamiento diario.

### **Sistemas de Comunicación Organizacional**

Básicamente, la comunicación es la transmisión de un mensaje de una persona (denominada fuente) a otra u otras personas (llamadas receptores). En el contexto de una organización, el mensaje puede consistir en una directriz u orden para hacer algo; tratarse de una sugerencia para modificar un procedimiento; ser una expresión de aprobación o desaprobación de la forma en que se ejecuta un trabajo; y así sucesivamente. El vehículo empleado para la transmisión del mensaje es el canal, el cual puede ser oral o escrito, formal e informal y pueden ir de

persona a persona o de una persona a varias. Para que tenga éxito la transmisión del mensaje, debe existir una seguridad de que la fuente y el receptor disponen de una base común para interpretar el mensaje (que quiere decir lo mismo para la persona que lo envía y para lo que la recibe). Para lograr esto, los sistemas de comunicación llevan incorporados frecuentemente unos mecanismos de retroalimentación, que en esencia envían otro mensaje del receptor a la fuente donde se indica que el mensaje original ha sido recibido y comprendido (Lesikar, 2010: p.179).

Un sistema de comunicación ampliamente empleado en el seno de las organizaciones es el *sistema de redes* de comunicaciones, el cual es una estructura o un patrón de canales formales e informales para la comunicación de mensajes entre grupos de personas o en el seno de los mismos. Existen cinco (5) posibles redes, cada una de las cuales está formada por cinco personas (A, B, C, D y E); estas redes pueden encontrarse en la bibliografía sobre comunicaciones, ya que han sido

ampliamente estudiadas por los investigadores de la eficacia de la comunicación. Haney (2011: p. 256), las describe a continuación:

**La red rueda.** En esta red, una persona "A" está en la posición central a través de la cual deben transmitirse los mensajes de las otras personas que conforman la red (B, C, D y E).

**La red cadena.** En esta, una persona llamada "A", está también en una posición central para transmitir mensajes, pero los mensajes que van a la persona C, deben pasar por la persona B y los mensajes que van a la persona E deben pasar por la persona D.

**La red Y.** Acá, la persona C está en la posición central con respecto a las personas A, B y D, pero los mensajes a la persona E deben pasar a través de la persona D.

**La red de círculo.** En este tipo cada persona puede comunicarse con las situadas en ambos lados.

**La red todos los canales.** Aquí, los mensajes pueden ser transmitidos por todas las personas, yendo a parar a cualquiera de los demás.

Analizando la estructura de las distintas redes de comunicación expuestas, se evidencia que en las organizaciones actuales es poco probable que se pueda encontrar reproducciones exactas de tales redes. Las mismas, tanto las formales como las informales, de la empresa típica están formadas habitualmente por más de cinco personas, y ocurre con frecuencia que se trata de una combinación de dos o más de los modelos antes reseñados.

Otra modelo de comunicación es el *sistema formal de comunicaciones*, que en la mayoría de las grandes organizaciones se basa en una cadena de mando que va desde la cúspide de la organización hacia abajo y la red de comunicaciones puede representarse en forma de organigrama. En el seno de un sistema formal, los mensajes se transmiten a través de los canales especificados y existen personas (enlaces) en cada nivel de la organización para las otras del siguiente nivel inferior. Este sistema es utilizado por la empresa para todos los mensajes oficiales, incluidas las

directrices, procedimientos, políticas, memorandos, informes explicativos, instrucciones de trabajo y otros. Se trata de un sistema predominantemente descendente; aunque también hay disposición para determinadas comunicaciones ascendentes.

El último sistema al que hará referencia es el sistema de comunicación informal, referido a aquella transmisión de mensajes que no siguen los canales formales de comunicación. Para ello, el sistema recurre a los canales de tipo oral (habla). Además, gran parte de la información transmitido a través de este sistema no es crucial para el funcionamiento de la organización. La oportunidad para participar en una comunicación de este tipo puede servir a un determinado fin en la medida en que afecte la cultura de la organización y tenga un efecto positivo sobre la reputación de la

empresa como lugar de trabajo, pero no contribuye directamente al logro de los objetivos de trabajo. Sin embargo, existen algunas comunicaciones informales que influyen en la cultura de la organización, ya sea de forma positiva o negativa; por consiguiente, no puede ignorarse el sistema informal.

### **Técnicas de comunicación empresarial**

En la mayoría de las empresas se utilizan diversas técnicas o métodos para transmitir la información de su cultura corporativa a través del sistema formal de comunicación. Dichas técnicas pueden ser de tipo escrito u oral, o una combinación de ambos, y generalmente se describen dividiéndolas en técnicas descendentes o ascendentes. En el cuadro 1, se listan los métodos de comunicación habitualmente utilizados en las organizaciones.

**Cuadro 1. Métodos de Comunicación Organizacional.**

<b>Dirección</b>	<b>Oral</b>	<b>Escrito</b>
Descendente: Entre los niveles de dirección	Directrices por teléfono Conferencias o entrevistas de persona a persona	Manuales de políticas y procedimientos Descripción de puestos de trabajo Organigramas Memorandos

	Reuniones con personal de asesoría Reuniones de comités Almuerzos o cenas de trabajo	Informes de reuniones y decisiones tomadas Informes del grado de avance y planificación Cartas de información de la dirección
Descendente: A todos los empleados	Instrucciones de trabajo del supervisor Entrevistas de evaluación Reuniones de orientación y preparación Reuniones departamentales Reuniones masivas o anuales de los empleados Directrices por circuitos cerrados de televisión, video chat o video conferencia Sistemas de directrices públicas Cintas de video o audio Visitas a puerta abierta de la sede central o plantas Mensajes telefónicos grabados	Hojas de tareas o listas de trabajo Avisos en cartelera informativa Carteles Memorandos o declaraciones Publicaciones de los empleados Cartas a los empleados enviadas a través de correo electrónico Mensajes de texto enviados a través de canales digitales Manuales, panfletos o folletos sobre políticas de la empresa, beneficios y otros Informes anuales Anuncios de prensa
Ascendente:	Discusiones informales con los empleados, supervisores de primera línea, representantes sindicales y de seguridad industrial Reuniones de empleados Sesiones de asesoramiento Entrevistas Línea directa telefónica para preguntas de los empleados	Estudios formales de actitudes Quejas o reclamos presentadas por escrito y archivadas Informes de resultados de la empresa en las distintas áreas Sistemas de sugerencias (buzón) Buzones de quejas

Fuente: Revista Comunicación Empresarial (2011). Oficina de Asuntos Nacionales, Inc., Estudio del Fórum de Políticas de personal, N° 110, Washington, D.C. p. 16.

### Cultura Organizacional

Las organizaciones son entes vivos que luchan cada día por garantizar su supervivencia. Para alcanzar este cometido (e incluso antes de su nacimiento), desarrolla una personalidad propia que refleja su forma de pensar, de ser y de hacer las cosas por parte de las personas que la crearon y la dirigen. Así, sostiene Vilaseca (2008), “las creencias

compartidas por la cúpula directiva sobre la mejor forma de gestionar el negocio poco a poco van determinando los comportamientos, valores y actitudes deseables, es decir, los que la compañía espera que adopten los trabajadores”. De acuerdo al autor, todo lo anterior, aunado al paso del tiempo va fortaleciendo la cultura organizacional, cuya influencia provoca que la gran mayoría de sus

miembros terminen actuando de la forma considerada “normal” por la propia organización. En este proceso, juega un rol fundamental el sistema comunicacional empresarial, como el ente encargado de transmitir esos valores, actitudes, premisas, creencias y otros.

Como se ha puesto de relieve, las comunicaciones que van desde la cúspide de la organización hacia abajo son básicas para cualquier operación, ellas convierten el proceso de planificación de políticas y adopción de decisiones por parte de la dirección en órdenes que permiten dirigir a los miembros de la empresa en la ejecución de su trabajo. Por ello, no sorprende que la mayoría de las organizaciones dediquen más tiempo y esfuerzo a las comunicaciones de tipo descendente que a las ascendentes. Sin embargo, como se puso de manifiesto en los métodos de comunicación listados en el cuadro 1, la mayor parte del esfuerzo de comunicación se dedica a la información destinada a mejorar el clima de la organización, su cultura y a formar un grupo leal de empleados y

directivos, mucho más si ellos tienen un efecto directo sobre la productividad. No obstante, los estudios de investigaciones sobre comunicaciones a los empleados han reforzado la noción de que el mejor sistema para asegurarse que la información llegue a su destino es utilizar una combinación de métodos tanto orales como escritos.

De igual modo, a pesar que la mayor parte de las comunicaciones en el seno de la organización se realizan en el sentido descendente, desde la cúspide de la jerarquía, la comunicación ascendente tiene asimismo un carácter fundamental para la transmisión de la cultura en los miembros de una organización, fundamentado en dos aspectos importantes: el primero consiste en que proporciona a la dirección una cierta retroalimentación que permite conocer si se han recibido los mensajes comunicados en sentido descendente. El segundo, es que transmite en sentido ascendente la información necesaria para tomar decisiones a nivel superior. Todo ello, permite deducir la influencia de los

sistemas de comunicación en la cultura organizacional.

### CONCLUSIONES

Luego de analizada la teoría, se llega a la conclusión que la cultura incide en la comunicación de la organización y viceversa; puesto que este elemento determina los valores, creencias, actitudes y conductas que compartirá la empresa para comunicarse, creándose así la “cultura comunicativa” de la compañía, que no es otra cosa que los criterios y conceptos, así como valores que tienen en cuenta quienes conforman la organización a la hora de interrelacionarse (comunicarse) unos con otros. De ahí, lo fundamental que resulta para la organización favorecer una cultura apropiada para que ella alcance los resultados que se ha planteado y el papel de la comunicación durante este proceso es indiscutible.

Es importante aclarar además, que la cultura organizacional de la empresa se vincula de forma muy estrecha con la comunicación

desarrollada dentro de ella. Por consiguiente, si los colaboradores y directivos de la organización no comparten los mismos valores, objetivos, misión, visión, será difícil lograr el trabajo en equipo, el alcance de las metas proyectadas y la suma de esfuerzos conjuntos. Tomando en consideración que las relaciones personales evolucionan en el quehacer diario, es vital la ejecución de un diagnóstico acerca del estado actual de la comunicación en la organización, con base a sus resultados, iniciar acciones en reuniones donde puedan participar representantes de todos los niveles de la empresa a modo de asegurar el compromiso e involucramiento de los distintos actores, al tiempo de generar iniciativas de alto impacto para la organización.

De igual modo, la revisión documental permitió asegurar que si se desea mantener una cultura fuerte en la empresa, hay que contar con un eficaz sistema de comunicación; para lograr este cometido, la alta dirección debe tener en cuenta el contexto del receptor o público a los que va dirigido,

considerando sus pensamientos, ideas, valores, conocimiento sobre el tema, situación respecto a la empresa (cargo o posición dentro del organigrama, si es público interno o externo), imagen que tiene de la organización, nivel de cultura, expectativas, entre otros factores; así como valorar el aporte de los expertos o encargados del área de comunicación organizacional.

Es importante además, que el personal encargado de manejar el sistema de comunicación adoptado por la organización, analice de forma detallada todos estos aspectos, demostrando amplios conocimientos sobre la naturaleza, usos, tipos, métodos, características, ventajas, desventajas, beneficios, barreras y otros factores de cada uno de los sistemas disponibles, empleando los recursos adecuados a cada situación en particular, si hace lo anterior, logrará que en el seno de la organización se logre una comunicación efectiva y, en consecuencia la transmisión de las políticas, estrategias y planes se dará de forma satisfactoria.

La interpretación de la diversa teoría consultada demuestra que la diversidad cultural del entorno donde operan las organizaciones está presente en la cultura de las mismas; por esta razón, debe tomarse en cuenta para diseñar los cambios estratégicos posibles, considerando que los valores, actitudes y conducta de las personas son los que producen los cambios dentro de las empresas. En ese sentido, hay que tener presente que el cambio va más de la modificación de estructuras y procedimientos; se requiere asimilar los valores de la competitividad y asumir el éxito como visión de futuro

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla Gutiérrez, C. (1988). **La Comunicación, Función Básica de las Relaciones Públicas**. México: Trillas.
- Granel, E. (1997). **Éxito Gerencial y Cultura. Retos y Oportunidades en Venezuela**. Caracas: Publicaciones IESA.
- Haney, W. (2011). **Comunicación y Comportamiento Organizacional**. 4ª edición. New York: Richard D., Irwin, Homewood, Ill.

Lesikar. R. (2010). **Comunicación Empresarial. Teoría y Aplicaciones**. New York: Richard D., Irwin, Homewood, Ill.

Revista Comunicación Empresarial (2011). Oficina de Asuntos Nacionales, Inc., **Estudio del Fórum de Políticas de Personal**, N° 110, Washington, D.C. p. 16.

Vilaseca, B. (2008). **La Influencia de la Cultura Organizacional**. Diario El País, sección Negocio, Domingo 13 de abril de 2008. España.