

La comunicación organizacional

Curso creado por Ingrid Rodríguez Guerra: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>

1 - El estudio de la comunicación organizacional

El estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas.

Esta disciplina –o conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia– se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

La Doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez [1], recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel). Recientemente se ha enraizado en América Latina (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado producción teórica y experiencia práctica.

Dicha modalidad se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno.

2 - Definición conceptual

Fernández Collado define la comunicación organizacional como “*el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio*”, también la entiende como: “*Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos*” [2].

Según esta visión designa como herramientas:

- La comunicación interna: actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- La comunicación externa: actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- Las relaciones públicas: actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.
- La publicidad: mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- La publicidad institucional: actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

Por su parte, Trelles asevera que “*la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes*”.[3]

A los efectos del presente trabajo, la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con

ellos mismos y con el entorno externo. Un subsistema en interactividad con otros que forman parte de uno mayor: la organización.

Los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

Habiendo definido el fenómeno, es necesario descubrir sus dimensiones de proyección: la comunicación organizacional no se produce, como ya hemos dicho, sólo a lo interno de la entidad, sino también con el entorno, por tanto, puede hablarse de comunicación interna (aquella que se efectúa entre los miembros de una colectividad laboral) y comunicación externa (la que tiene lugar desde la organización hacia su medio exterior y viceversa).

Operativamente se diferencian los sistemas de comunicación que se establecen en una organización en internos y externos, pero no debemos perder de vista que en realidad no hay separación entre ambos, y que lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la cultura empresarial.

3 - Funciones de la comunicación organizacional

Aunque son muchas las funciones atribuidas a la comunicación en organizaciones, nos centraremos en autores en los que prime una mirada hacia el exterior de la colectividad empresarial.

Fernando Martín Martín (1995) (citado por Trelles, 2001.p.4) las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Para Luis Barreiro Pousa, Profesor del Centro de estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, dicha materia pretende, entre otras cosas: crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado y lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente posible las necesidades, deseos y comportamientos de sus usuarios actuales o potenciales; los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.

Trelles se adscribe al siguiente patrón [4]:

Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.

Enfoques comunicativos en organizaciones

Los modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones varían acorde a tendencias conceptuales contemporáneas. Describiremos brevemente los cinco enfoques más comunes [5]:

Mecánico	Psicológico	Sistémico	Simbólico-interpretativo	Control estratégico	Geometría de la comunicación empresarial	Formas de comunicación corporativa
		<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación como sistema. M. M. Serrano. - Metodología de los sistemas heurísticos. A. Nosnik. 			<ul style="list-style-type: none"> - Entorno - Contorno - Dintorno 	<ul style="list-style-type: none"> - De Marketing - Organizativa - De dirección

Tabla SEQ Tabla * ARABIC 1

Mecánico. Plenamente trasmisivo (flujo vertical- descendente), centra su atención en la información y las redes formales de comunicación, la retroalimentación es insuficiente. Se sobrevalora la emisión y existe cierta tendencia a la deshumanización, al desatenderse las mediaciones y la recepción. No hay un interés marcado a las relaciones con el entorno. Las organizaciones que operan bajo esta perspectiva se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo, la distancia entre la dirección y sus subordinados, con una consecuente falta de participación de estos en los procesos de toma de decisiones.

Psicológico. El papel de la comunicación en esta escuela es preponderante. Prioriza los factores humanos de la comunicación, así como la formación (sobrevalorada) de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas con el objetivo de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores. Desarrolla los recursos humanos.

Sistémico. Considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social. Incorpora el concepto de redundancia (repetición de conductas en un tiempo dado) en relación inversamente proporcional a la incertidumbre. Pondera las interrelaciones con el entorno. Flujos de comunicación multidireccionales. Trabajo grupal y búsqueda de patrones de retroalimentación.

Abraham Nosnik. Metodología de los sistemas heurísticos.

Nosnik propone una teoría de los sistemas de comunicación en organizaciones, donde procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales típicos de las explicaciones sistémicas. Expone que en la medida en que se explica la comunicación organizacional sistémicamente, puede estudiarse como proceso y ser analizada de manera más completa “como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales.” [6]

La propuesta se conforma de tres niveles de abstracción: [7]

El primero, la organización como sistema, explica los aspectos fundamentales de un sistema: estructura (integrada por un número finito de partes y uno potencialmente infinito de relaciones entre estas) y funcionalidad (referida a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades, determinables por el giro y la misión).

El giro de una organización comprende el tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o usuario; la misión, el estado meta que se ha propuesto alcanzar, convirtiéndose en un principio heurístico regente y orientador de las actividades de la organización en su conjunto.

Ahora, ¿qué es un principio heurístico? Valores, supuestos o creencias que especifican lo que la organización asume como válido y deseable. Definir la misión de una organización como principio heurístico depende de la identificación de su papel orientador, a partir del cual se deriven estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de productividad, conformadoras de la funcionalidad organizacional.

Los aspectos estructurales y funcionales de la organización constituyen el segundo nivel de abstracción. Aquí se catalogan dos tipos de partes estructurales: personas y elementos impersonales (medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización) y de relaciones entre ellas: interpersonales y organizacionales.

La funcionalidad del sistema se designa por las variables de permanencia y de orientación; las de permanencia tienen por objeto que el sistema sea reconocido como tal a lo largo del tiempo, las de orientación precisan el conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión. Es en este nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que proveerán un contexto conceptual y analítico, a partir del cual se evaluarán las prácticas organizacionales.

Tercer nivel de abstracción: características de un sistema de comunicación en la organización. Para Nosnik las funciones de los sistemas de comunicación en la organización son la descriptiva (que persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales), la evaluadora (describe, pondera o juzga cada ámbito organizacional) y la de desarrollo (analiza cómo reforzar lo evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado).

Opina el autor que “Haber caracterizado el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, nos lleva a pensar que, por lo menos en el contexto de la presente teoría, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa.” [8]

Manuel Martín Serrano. La comunicación como sistema [9]

El modelo teórico de Serrano (1981) –desarrollado epistemológicamente por José L. Piñuel (1989) y José A. Gaitán (1995)– comprende las relaciones entre las dimensiones sociales, comunicativas y psicobiológicas presentes en las organizaciones y en la sociedad, catalogándolas en sistemas:

- Sistema Social. Su estructura se regula por derechos y obligaciones que afectan a individuos e instituciones respecto a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; objeto de la interacción social.
- Sistema Comunicativo, en cuyo entramado se articulan pautas y patrones de expresión a los diversos códigos (icónicos, gráficos y audiovisuales) que facilitan la producción e interpretación de signos y mensajes; objeto de la interacción comunicativa.
- Sistema de Conocimientos y Representaciones Culturales/ Sistema Ecológico, que polariza las relaciones entre sujetos y entorno, cuyo contenido articulado hace posible que a las cosas, los acontecimientos, a las personas, cualquier sujeto le atribuya valores, símbolos, expectativas, capaces de proporcionarles gratificaciones o sufrimientos; objeto de la interacción ecológica o adaptativa.

Estos sistemas se mantienen abiertos a sus influencias recíprocas, y a las de otro sistema más general: el Referencial o Histórico, respecto al cual constituyen subsistemas.

Componentes del Sistema Comunicativo: (p.109)

a) A nivel del propio sistema, aquellos componentes que por su naturaleza están implicados en el sistema comunicativo, aunque formen parte de sistemas diferentes: actores de la comunicación, expresiones comunicativas, representaciones, instrumentos de la comunicación.

Actores: personas físicas que en nombre propio o como portavoces o representantes de otras personas, grupos, instituciones u organismos, entran en comunicación con otros actores; o personas físicas por cuya mediación técnica unos actores pueden comunicarse con otros, siempre que su intervención técnica en el proceso excluya, incluya o modifique los datos de referencia proporcionados por los otros actores. La condición de actor se adquiere al estar directamente implicado en la producción, consumo o distribución de información.

Instrumentos: todos los aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos que puedan acoplarse con otros para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales.

Expresiones: la materia expresiva incluye sustancias orgánicas e inorgánicas. Hay sustancias expresivas procedentes de elementos existentes en la naturaleza, a los que el hombre le asigna funciones expresivas; las que son objetos, producto del trabajo del hombre sobre las cosas naturales; y las corporales.

b) A nivel de otros sistemas a los que está abierto el sistema de comunicación:

- el sistema de objetivos de referencia de la comunicación (incluye todo aquello a propósito de lo cual cabe comunicar mediante el manejo de datos de referencia)
- las intervenciones y mediaciones originadas en el sistema social, que controlan cada uno de los componentes del sistema comunicativo y al sistema en su conjunto.

Representaciones: actúan organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en un modelo que posee algún sentido para el usuario o los usuarios de la representación.

Otros sistemas exteriores al comunicativo completan este modelo dialéctico, por ejemplo: los objetos de referencia de la comunicación, a propósito de lo que se comunica y las interacciones y mediaciones originadas en el sistema social.

· Simbólico- interpretativo. Centra su foco comunicativo en los llamados “roles asumidos” (llegar a formar comprensiones mutuas a través de la unión empática con otros) y los “significados compartidos”, relacionados con acciones comunes.

Enfatiza la manera en que los factores culturales impactan los procesos comunicativos. El papel activo del receptor cobra relieve, al igual que su papel intercambiable con el emisor.

Dicha corriente asume los factores abordados por el resto, realizando un análisis integral de los procesos comunicativos y vinculándolos con la cultura organizacional.

Esta escuela visualiza la comunicación como conjunto de procesos de significados compartidos y ofrece ricas posibilidades en cuanto a la concepción y función de la acción social y su papel en la construcción de la conciencia, a la vez que representa una aproximación más completa al complejo y diverso mundo de los procesos comunicativos en las organizaciones.

Control estratégico. Presenta la comunicación como instrumento de poder, un recurso de control sobre el medio. Niega existencia de consensos y significados compartidos. Estudia la correspondencia entre acciones comunicativas y los objetivos que las impulsan.

Otros acercamientos

Italo Pizzolante. La geometría de la comunicación empresarial [10]

“La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos donde estamos y a dónde queremos llegar”, asegura este italiano que visualiza la comunicación mediante tres conceptos básicos: cultura, identidad e imagen.

Para Pizzolante, visualizar la comunicación o el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, en su dimensión total, es una herramienta poderosa para gerenciar eficaz y estratégicamente la imagen propia.

Procura alcanzar “una comunicación corporativa y estratégica que asegure la coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y en consecuencia una confianza en la empresa que sea sostenible en el tiempo, y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y los procesos de relación con los públicos internos y externos que ella posee”.

Su aproximación a los procesos de comunicación empresarial se basa en el análisis “geométrico” del corpus organizacional y sus tres dimensiones: ENTORNO, CONTORNO Y DINTORNO.

El entorno es aquella área donde la organización impacta y es impactada, el espacio de “influencia corporativa” en que se sitúa su imagen.

La “apariciencia corporativa”, es decir, los rasgos de la personalidad empresarial o todo lo que comunica la empresa regida por su identidad constituyen el contorno empresarial.

La parte no tangible de la empresa donde están anclados valores, normas, formas de hacer, principios, se circunscriben al dintorno: continente de la cultura corporativa.

No obstante –afirma Pizzolante– el instrumento “nucleante corporativo” es la actividad gerencial del ser humano, la reingeniería del pensamiento colectivo y lo tangible de su acción voluntaria o involuntaria de los hombres y mujeres que conducen las empresas, su capital intelectual, emocional y social, por lo que se hace necesario desarrollar un pensamiento estratégico para actuar oportunamente y construir una visión corporativa sin fronteras, que comprenda la empresa como un cuerpo indivisible, un sistema interrelacionado donde todas las áreas deben compartir inquietudes y retos comunes, como única manera para ser proactivos y así reaccionar rápidamente a los cambios del ambiente.

Cees Van Riel. Tres formas importantes de comunicación corporativa. [11]

Este autor considera como formas principales de comunicación en corporaciones la comunicación de marketing, la organizativa y la de dirección.

La comunicación de marketing es el término general para cubrir publicidad, promociones de venta, marketing directo, patrocinio, ventas personales, y otros elementos del mix que contienen, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios.

La organizativa se ocupa de las relaciones: con las administraciones públicas, los inversores; la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna. Todas sus manifestaciones están dirigidas a los públicos objetivos de la entidad, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta. Van Riel afirma que en la práctica actual, puede definirse toda forma de comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de marketing, pues en muchas empresas, la mayoría de las formas de comunicación organizativa mencionadas, se encuentran dentro del marco de actividad del departamento de relaciones públicas.

La comunicación de dirección incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación, y control, relativas a transmitir autoridad, y lograr la cooperación de los integrantes.

Escuelas del Comportamiento Organizacional

Aunque puede encontrarse varias corrientes y escuelas dentro del estudio comportamental de las organizaciones, es posible resumir cuatro fundamentales: la clásica o de dirección científica, la humanista, la de sistemas y la contingencial; comprender cada una de ellas, aportaría una visión más completa de cómo se ha concebido el funcionamiento de las organizaciones y el papel conferido a la comunicación.

Escuela clásica

Evolucionó desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial con el movimiento de la administración científica, que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del premio y el castigo. Sus principales exponentes fueron: Max Weber (burocracia), Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (principios de Management) [12], quienes propusieron una forma sistemática de estudio para las organizaciones y establecieron pautas en el campo administrativo, procurando una forma de organización que tributara mejor a las crecientes y nuevas necesidades de la sociedad industrial.

La teoría clásica favorece las estructuras piramidales, poca interacción entre los miembros de la organización, procesos de comunicación vertical- descendente, centralización en la toma de decisiones, exceso de reglas y reglamentos; una comunicación formal, jerárquica y planificada, con el propósito de asegurar el cumplimiento de las tareas y el incremento de la eficiencia y productividad. Existía una concepción de “hombre económico”, es decir, el obrero como extensión de las máquinas.

Estos estudios marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria.

Escuela de relaciones humanas

Se desarrolló hacia fines de los años veinte. Abarcó por vez primera variables como actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales, partiendo de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño empresarial.

Entre los estudios de esta corriente deben resaltarse los llevados a cabo por Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert y Douglas McGregor [13]. El interés primario de esta escuela fue el individuo. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros para mejorar la moral y satisfacción de estos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo de dirección más participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección.

Teoría de sistemas

La escuela de sistemas otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo) con el entorno y a la naturaleza interdependiente de estas. Sostiene que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente es un sistema social abierto y determinante en sí mismo.

Los más destacados sintetizadores de las ideas de esta corriente fueron E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn [14], al concluir que la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación.

Teoría contingente

Joan Woodward, Tom Burns, G.M Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch [15], principales exponentes de esta escuela, afirman que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra, pues el éxito de la misma dependerá de su grado de adaptación a variables situacionales. Indican que no hay forma única para lograr los objetivos en la organización, considerando el carácter dinámico de la entidad.