



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN
SUS FUENTES FUNDAMENTALES,
DESDE UNA LECTURA CRÍTICA**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

PRESENTA

JHONATAN AGUSTÍN MARTINEZ ORDOÑEZ



ASESORA: ADELA MABARAK CELIS

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A mi madre,
por ser la luz eterna
que ilumina cada uno
de mis pasos,
y a quien debo
todos mis logros y
todo lo que soy.*

*Me siento afortunado
de contar contigo.
¡Gracias por todo!*

*Dedicada a mi abue Alicia,
a mis tias y tio,
a mi hermana, primos y sobrino.
Este objetivo alcanzado
no sólo es mio, es de todos,
porque ustedes, que son mi familia,
son mi máximo orgullo.*

*Va para mis amigas y amigos
que me han acompañado
en este gran viaje,
imposible de recorrer
sin su ayuda y sabios consejos.
Gracias por todos los
momentos compartidos.
Ha sido todo un placer conocerlos.*

*A ti,
que me acompañaste
en momentos importantes
de mi vida,
que influiste en mi, incluso más de
lo que tu misma podrías creer.
Y que en ocasiones,
tal vez sin quererlo,
soy yo el que
te sigue escuchando*

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1. La comunicación organizacional en sus fuentes fundamentales	4
1.1 Una breve conceptualización de organización	4
1.2 Acercamiento a una definición de Comunicación Organizacional	7
1.3 Objetivos de la Comunicación Organizacional	8
1.4 Tipología de la comunicación en las organizaciones.	10
1.4.1 Comunicación Formal/Informal.	11
1.4.2 Comunicación Operativa.	13
1.4.3 Comunicación Táctica.	13
1.4.4 Comunicación Estratégica.	14
1.4.5 Comunicación Gerencial.	15
1.4.6 Comunicación Financiera.	15
1.4.7 Comunicación en situaciones de emergencia o crisis.	16
1.5 El Diagnóstico en Comunicación Organizacional.	17
1.5.1 Perfil de la Organización.	20
1.5.2 Historia de la Organización	21
1.5.3 Misión.	22
1.5.4 Visión.	23
1.5.5 Valores.	24
1.5.6 Objetivos.	25
1.5.7 Estructura orgánica.	26
1.5.8 Públicos internos y comunicación interna.	31
1.5.9 Públicos externos y comunicación externa.	33
1.5.10 El Clima Organizacional.	35
1.5.11 El Entorno.	37
1.5.12 Liderazgo	40
1.5.13 Identidad cultural en la organización	41
1.5.14 Identidad visual.	42
1.5.15 Imagen percibida por los públicos	43
1.6 Perfil y labor del comunicólogo organizacional	45
Epílogo	48

CAPÍTULO II

2. Una mirada crítica acerca de la Comunicación Organizacional.	52
2.1 Disentimientos sobre la comunicación como objeto de estudio.	52
2.1.1 El enfoque predominante en los estudios sobre comunicación.	55
2.1.2 Algunas objeciones de darle legitimidad a la comunicación a partir del modelo cibernético.	58
2.1.3 Inconvenientes que enfrenta la comunicación como disciplina.	59
2.1.4 ¿Su majestad el medio?	63
2.2 Cuestionamientos acerca de la Comunicación Organizacional y sus operadores.	65
2.2.1 Pequeña reflexión sobre la teoría y el método.	68
2.2.2 Los usos de la comunicación dentro de las organizaciones.	72
Epílogo	80

CAPÍTULO III

3. Alternativas hacia un estudio sobre el fenómeno de la Comunicación en las Organizaciones.	86
3.1 Una parada en el camino para descartar y dar pasos de costado.	87
3.2 Por una comunicación incluyente y equitativa.	92
3.3 Limitaciones que deben ser consideradas.	100
3.4 Aportaciones desde un enfoque semiótico.	103
Epílogo.	108

CONCLUSIONES	111
--------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	116
--------------	-----

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación se presenta bajo la modalidad de tesina, con el nombre “Análisis de la Comunicación Organizacional en sus fuentes fundamentales, desde una lectura crítica”, constituida por tres capítulos.

El primer capítulo denominado “La comunicación Organizacional en sus fuentes fundamentales”, da a conocer de manera detallada en qué consiste la disciplina, y cuáles son los conceptos básicos que le dan sentido. Este apartado se divide en seis subtemas: 1.1 Una breve conceptualización de organización, en el cual se esboza de manera general el concepto de organización; 1.2 Acercamiento a una definición de Comunicación Organizacional. 1.3 Objetivos que persigue la disciplina. 1.4 Tipología de la comunicación en las organizaciones, por ejemplo la formal, informal, gerencial, táctica, estratégica, financiera, operativa, etc. 1.5 El Diagnóstico, en él se abordan de manera detallada los elementos que lo constituyen y cómo se investigan dentro de una organización. 1.6 El Perfil y labor del comunicólogo organizacional, enfatizando el papel que juega dentro de la organización.

En el capítulo II, “Una mirada crítica acerca de la comunicación organizacional”, se aborda exclusivamente a ésta, en su concepción y su enfoque, y como lo anterior influye en los trabajos y disciplinas que la retoman. Lo anterior desde una lectura crítica. Este apartado se compone de lo siguiente: 2.1 Disentimientos sobre la comunicación como objeto de estudio, en él se argumenta de manera general, que algunas disciplinas han adoptado como propio cierto enfoque en comunicación que al menos es debatible. 2.1.1 El enfoque predominante en los estudios sobre comunicación, este punto se liga al interior ya que se parte de la premisa en la cual existe un modelo cuasi único en la mayoría de los estudios que abordan de manera instrumentalista a la comunicación. 2.1.2 Algunas objeciones de darle legitimidad a la comunicación a partir del modelo cibernético, en esta sección se retoma un viejo debate, no resuelto, sobre el

proceso que le dió inicio a la disciplina, y cómo ese nacimiento influye hasta nuestros días. 2.1.3 Inconvenientes que enfrenta la comunicación como disciplina, ligado al anterior subcapítulo se realiza un razonamiento acerca de las desavenencias que enfrenta, por ejemplo considerarla cuasi únicamente desde una óptica instrumentalista, es decir como una herramienta o técnica al servicio de diversos propósitos, y no como un fenómeno reflexivo, visto desde un enfoque social y humanista que ayude a *comprender* la realidad del individuo. 2.1.4 Su majestad el medio, en este punto se resalta el desacuerdo en considerar al medio como elemento primordial en el estudio de la comunicación, y cómo éste ha pasado de ser un elemento dentro del proceso comunicativo, a ser el “elemento”, de igual forma se indica como lo anterior no es ajeno de forma alguna a la comunicación organizacional (CO).

En el punto 2.2 Cuestionamientos acerca de la comunicación organizacional y sus operadores, se busca generar un análisis sobre la realidad de la CO y como ésta responde a una racionalidad técnico-instrumental, que problematiza a la organización desde aspectos ligados en todo momento a su bienestar, relegando en mayor medida al individuo, o considerándolo como un eslabón más en busca de los objetivos que le son convenientes a ésta. En el punto 2.2.1 Pequeña reflexión sobre teoría y método se aborda la dificultad de confundir al método con la teoría, la cual plantea que la CO ha tomado como eje rector de sus estudios al diagnóstico, vaciándolos de toda forma teórica. 2.2.2 Los usos de la comunicación dentro de las organizaciones, explica el papel que juega ésta y cómo es utilizada en busca, ante todo del estado de bienestar de la organización. Se argumenta acerca de la problemática de que la comunicación devenga en metáfora.

En el tercer y último capítulo: “Alternativas hacia un estudio sobre el fenómeno de la Comunicación en las Organizaciones”, se mencionan líneas de investigación alternativas que ofrezcan un enfoque distinto al técnico-instrumentalista y que aporten a la comprensión del fenómeno comunicativo

dentro de las organizaciones. 3.1 Una parada en el camino para descartar y dar pasos de costado. Se comienza por tomar distancia con los conceptos que se han cuestionado a lo largo del trabajo, para que de esa manera se pueda construir un enfoque alternativo evitando caer en lo antes criticado. En el punto 3.2 Por una comunicación incluyente y equitativa, se habla de la posibilidad de abordarla desde una concepción en la cual se privilegie el entendimiento y la argumentación en busca de consensos, más allá de la persuasión, de igual forma se considera a la organización como un lugar donde existen relaciones de interacción que afectan la realidad inmediata de un individuo y cómo éste influye de igual forma en la institución. 3.3 Limitaciones que deben ser consideradas, allí se abordan las salvedades que deben conocerse antes de privilegiar a la comunicación desde el enfoque antes propuesto, sobre todo porque no se debe perder de vista que en la organización las relaciones entre los seres pertenecientes a ella, están influenciadas por el poder y el conflicto. 3.4 Aportaciones desde un enfoque simbólico, se mencionan líneas de investigación relacionadas con las interpretaciones simbólicas y procesos de significación de un individuo dentro de una organización.

Este trabajo abona en la discusión del por qué dentro del área de Comunicación Organizacional, existe una *raquítica* heterogeneidad de enfoques. En la cual se han ignorado ámbitos sociales, que no busquen sólo un beneficio pragmático mediante una visión técnico-instrumentalista, sino también una alternativa que ayude a *comprender y aprehender* la realidad social de un individuo dentro de las organizaciones, mediante la comunicación.

Al hacer analizar a la CO desde una lectura crítica, y buscar estudios alternativos que la aborden de una manera distinta, se podrá ver a ésta de forma integral. Al observar sus matices y aristas se aportará a esta disciplina, que dicho sea de paso es uno de los propósitos principales de esta investigación. Parece un trabajo complicado, pero se tiene la convicción de que vale la pena intentarlo.

CAPITULO I.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN SUS FUENTES FUNDAMENTALES.

*“El adjetivo organizacional
distingue y precisa a qué tipo
de comunicación nos referimos.
Hablamos de una comunicación
a favor de la organización.”*

A. NOSNIK

El presente capítulo aborda a la Comunicación Organizacional (CO) de manera detallada, se define a la disciplina y a los conceptos básicos que le dan sentido. Se comienza con una breve descripción de organización, una definición de CO, sus objetivos y una exhaustiva indagación sobre dos elementos, por un lado la tipología de los usos que se le da a la comunicación en las organizaciones, y por el otro el Diagnóstico y sus componentes que lo constituyen. Por último se explica el perfil y labor del comunicólogo organizacional, enfatizando su rol, así como las características que debe poseer.

1.1 Una breve conceptualización de Organización.

Un elemento relevante de la CO, es el concepto de organización pues es ahí donde ésta tiene su ámbito de competencia y acción.

Si bien es cierto que el tema de la organización es complejo y existen muchas teorías que la explican, este trabajo se enfoca sólo a la descripción básica del concepto, no a las teorías de la organización, sus estrategias, ni a su concepción como sistema, sólo se definirá de manera general.

En el libro de Jaime Almenara se dice que las organizaciones son:

“Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de

comunicación, y articulado por un sistema de *significados compartidos* (que incluyen interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. (...) Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por conseguir los objetivos y a veces por los objetivos mismos.¹

Se considera a la organización como un grupo de individuos que persiguen un objetivo en común, estos desarrollan actividades específicas reguladas por ciertas normas, lineamientos y/o reglas, la cuales son generalmente aceptadas por ellos.

Ligado a lo anterior, también podría entenderse como una formación ciertamente compleja y heterogénea, integrada por individuos o grupos. La organización tiene límites identificables, sus miembros cumplen con actividades delimitadas, se regula mediante un sistema de autoridad y jerarquías; generalmente se crea en busca de objetivos o fines claros.

Estos no siempre son aceptados por todos los miembros, por lo cual deben existir negociaciones o, en el peor de los casos, imposiciones, lo cual provoca que entendamos a la organización como un lugar donde existen coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los propósitos, y a veces por la fijación de los objetivos mismos.

En una organización deben existir 1) Individuos o grupos que la integren, 2) tener objetivos o fines bien específicos, 3) existe distribución de actividades, las cuales se ejercen de manera sistemática por parte de sus miembros, 4) la coordinación y distribución de actividades se da por autoridades reconocibles por los integrantes de la organización y 5) Se encuentra dentro de un entorno (social, cultural, tecnológico, gubernamental, físico y coyuntural) en el cual existe una relación de mutua influencia.

¹ ALMENARA ALOY, Jaime. Comunicación interna en la empresa. Barcelona. Editorial UOC. 2005. Págs. 23 y 24.

Antes de concluir esta sección parece acertado mencionar qué tipos de organizaciones existen, sólo se hablará de las formales, las cuales se clasifican básicamente en tres: las empresas, las instituciones, y los organismos representativos.

Partiendo del hecho de que las tres son organizaciones por lo cual comparten características generales como lo son la interacción de individuos, división del trabajo y encontrarse dentro de un entorno, podemos aducir que sus diferencias radican en los objetivos que persiguen.

La institución es “un sistema social que mediante utilización de recursos actúa coordinadamente para la consecución de los objetivos para los que fue creada”.² Sus fines generalmente no son económicos, sino se privilegian los objetivos para los que fue creada, por ejemplo, la Suprema Corte de Justicia, ésta no busca recursos económicos, sino atender necesidades y responder a la misión para la que fue creada: implantar la justicia.

La empresa tiene su existencia en un grupo social con fines económicos, esta produce bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales.

Fernando Rodarte la considera:

“una comunidad de trabajo orientada hacia una producción socialmente útil, constituida por elementos humanos y materiales, cuya creación responde a la necesidad natural de la sociedad de que alguien se responsabilice de producir y suministrarle en forma adecuada los satisfactores que le son indispensables para su subsistencia y progreso”.³

Una empresa tiene objetivos bien definidos que podrían variar dependiendo del giro en el que se desarrolle, sin embargo siempre busca beneficios económicos para sus dueños, ese es su propósito último y primordial.

² MURIEL María Luisa. Comunicación Institucional. Quito. Editora Andina. 1980. Pág. 39.

³ RODARTE Fernando. La empresa y sus relaciones públicas. México. Limusa. 1966. Pág. 38.

Finalmente un organismo representativo, es una agrupación constituida por personas, grupos sociales, empresas, instituciones o sindicatos, con intereses comunes, y no necesariamente económicos, su objetivo principal es darle representatividad a esas agrupaciones, ya sea ante empresas, gobierno, u otras entidades.

Ejemplo de estos organismos representativos son las confederaciones de sindicatos, asociaciones como la COPARMEX y ANTAD, algunas ONG's, entre otras. Estas organizaciones *cabildean* e influyen en la toma de decisiones de empresas y gobiernos, de ahí su relevancia.

1.2 Acercamiento a una definición de Comunicación Organizacional.

Para comenzar este apartado acerca de la Comunicación Organizacional (CO), es necesario un acercamiento a ésta; su definición parece una parada obligatoria en el presente estudio.

La comunicación organizacional se centra en el análisis y diagnóstico, de 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 ésta.

En el libro de la Comunicación en las Organizaciones se dice:

“(...) la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene su entorno.”⁴

La CO no sólo se preocupa por crear y administrar los mensajes dentro y fuera de la organización, sino que es fundamental desarrollar y aplicar un conjunto de técnicas y actividades para que los mensajes puedan ser eficaces y lograr los objetivos que la empresa o institución se ha planteado.

⁴ **FERNÁNDEZ COLLADO.** Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México. 2ª edición. Editorial Trillas. 2002. Pág.12.

Asimismo la CO es un:

“(...) conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.”⁵

La CO encuentra su terreno de acción en lo operativo, enfocada en ordenar las piezas, es decir, en coordinar los elementos que componen a la organización, desde el punto de vista comunicativo, ya sea mediante mensajes informativos o estrategias en comunicación.

Uno de sus propósitos fundamentales es optimizar y buscar ante todo el buen funcionamiento de la organización, aún si es necesario cambiar las opiniones y comportamientos de sus miembros. Es importante de aquí en adelante no perder de vista este objetivo esencial de la CO.

Lo anterior intenta dar un acercamiento a lo que se denomina como comunicación organizacional, la definición no se agota aquí, ya que en los siguientes capítulos se abordarán más elementos que complementarán este concepto.

1.3 Objetivos de la Comunicación Organizacional.

Entre sus objetivos se encuentra buscar el óptimo desempeño de la organización, así como la correcta administración de recursos materiales y humanos, mediante mensajes producidos y difundidos, basados en técnicas planificadas, por los altos mandos de ésta.

Es importante tener en claro que cuando se habla de comunicación organizacional, se habla de una comunicación hecha por y para la organización, en busca de su bienestar.

⁵ Op. Cit. Pág. 12. Las cursivas fueron incluidas.

Si se piensa de una manera sencilla la organización, sobre todo, las empresas ocupan su capital en comunicadores organizacionales para obtener beneficio, es decir, la organización invierte dinero, y como en cualquiera de sus procesos, quiere ver resultados que la favorezcan, considerarlo de otro modo, sería simplemente caer en un error de ingenuidad.

La CO busca comprender qué sucede en el proceso de interacción cotidiano entre sus miembros, no para realizar un análisis sociológico que se archive en las memorias de la organización, sino para conocer como esas relaciones afectan el proceso de producción de ésta. Su reto es ordenar las redes de comunicación e información y que todos los mensajes sean claros y consistentes, al interior y exterior, en busca del logro de sus objetivos.

La comunicación organizacional nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que sus objetivos se centran en el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización hacia sus diferentes públicos.

Parece claro que los fines principales de la CO, no sólo es la divulgación de información, mediante mensajes, sino también buscar un cambio en los comportamientos de sus empleados, sobre todo para eficientar los procesos de producción y servicios, así como disminuir los costos y así elevar su rendimiento, para esto se recurre a técnicas como la difusión de su identidad: su misión, su visión, sus valores, o practicas motivacionales como “el empleado del mes” o dinámicas grupales entre muchas otras.

La CO tiene como objetivo “administrar los recursos simbólicos de la misma, mediante el manejo adecuado de la comunicación, es decir, un manejo: pertinente,

conciso y 'con seso'; de esta forma, la comunicación *siempre* será necesaria e indispensable para el éxito empresarial"⁶

1.4 Tipología de la Comunicación en las Organizaciones.

Dentro de los estudios de CO, se habla no sólo de la comunicación en general, sino de una categorización de ésta, tomando como base sus características, y sobre todo su función dentro de la organización.

Esto se hace con fines prácticos para el comunicólogo, ya que en el momento de hacer diagnósticos se detectan fallas en diversos campos de la organización, para lo cual es necesario saber de qué tipo de comunicación se habla al realizar estrategias de solución.

No será en este capítulo donde se hará un juicio valorativo acerca de clasificar a la comunicación en diversos campos, esta tipología sólo será utilizada de manera descriptiva.

La propuesta de clasificación de los distintos tipos comunicación dentro de las organizaciones, está fundamentada básicamente en el libro *El poder de la comunicación en las organizaciones*, la razón radica en que todos los colaboradores de ese libro son, o fueron, integrantes de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales A.C. (AMCO), por lo tanto, esta tipología ofrece información acerca de la línea de trabajo y la ideología de esta asociación y sus integrantes, que dicho sea de paso influyen de cierta manera en la forma de abordar los estudios de CO en las lugares que imparten esta disciplina, así como a los profesionales dedicados a esta materia.

⁶ **REBELI**, Antonieta y **RUIZ SANDOVAL**, Celia. El Poder de la comunicación en las organizaciones. México. Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana. 1998. Págs. 167 y 168.

1.4.1 Comunicación Formal/Informal.

Dentro de los estudios de CO se habla comúnmente de comunicación formal e informal, es relevante detallar en que consiste esta dualidad.

Se designa comunicación formal a toda aquella información emitida por la organización y es relevante a sus propósitos, por ejemplo reglas, manuales de procedimientos, filosofía institucional, reconocimientos etcétera, es decir aquello que tiene que ver únicamente con ella. Cuando los empleados conversan entre sí, para hablar de cuestiones sólo del trabajo, se dice que están practicando la comunicación formal.

Hablar de comunicación informal, es referirse a la interacción que existe comúnmente en las organizaciones, es decir las relaciones entabladas sin que existan cuestiones puramente laborales en ellas, por ejemplo de amistad; es común observar dentro de las organizaciones hablar de experiencias, de aspectos puramente personales y que poco o nada tienen que ver con la organización.

Resumiendo, la comunicación formal es todo aquello que ha tomado un nivel oficial y por consecuencia tiene el consentimiento de los niveles directivos de la empresa o institución. Por otro lado lo informal es todo aquello que sale de las manos de la organización, pero que sin embargo se lleva a cabo dentro de ésta.

Para los fines de una organización es preferible que sus empleados sólo se manejen con parámetros implantados por ella, y dejando muy poco a sus relaciones con los demás miembros de la organización, y si éstas se dan, deben ser únicamente para llevar a cabo el trabajo encomendado.

Lo anterior no debe parecer raro, pues una empresa tiene como principal objetivo el logro de sus metas, por lo cual las interacciones de sus miembros fuera de lo formal cuentan con un nivel de importancia igual a cero, y únicamente cuida que éstas no perjudiquen los procesos de producción de la compañía. El sujeto es un recurso más de ésta, de hecho en la actualidad se habla de los recursos humanos,

comparándolos con los materiales y tecnológicos. La empresa invierte dinero en ellos, y de igual forma espera resultados.

Sería ideal, y de hecho se busca por medio de estrategias de comunicación organizacional, hacer prevalecer lo formal sobre lo informal, la informalidad le genera incertidumbre a la organización, en la medida que prevalezca la comunicación formal dentro de una compañía se hablará de una mayor funcionalidad.

Relacionados a la comunicación formal e informal, se encuentran a los grupos formales e informales.

Los grupos *formales* son creados por la organización, y se generan con miras a cumplir tareas y objetivos de ésta, se mueven básicamente en el terreno de la comunicación formal, es decir sus relaciones están supeditadas a la consecución de un fin grupal que beneficia a la institución, ejemplo de ello puede ser el equipo de ventas de un banco, o el departamento de soporte técnico de una empresa de computadoras.

Por otro lado, los informales no se basan en roles establecidos por la empresa sino más bien por relaciones personales afectivas entre ellos basada por ejemplo en gustos afines, estos grupos no se crean con un objetivo definido, y en su interacción predomina la comunicación informal, un ejemplo de ello se da en la relación sobre todo de amistad y fraternidad, y no precisamente laboral dentro de una organización.

Como se ha mencionado las agrupaciones informales obedecen a motivos diferentes a las acciones puramente laborales, el comportamiento de las personas que integran estos grupos es espontáneo, la integración a él es voluntaria y generalmente se elige a las personas con quien se quiere estar.

A continuación se señalan las diferentes denominaciones que se le dan a la comunicación, dependiendo de la función que cumpla dentro de la organización.

1.4.2 Comunicación Operativa.

La comunicación operativa hace alusión a aquellos materiales palpables que emite el departamento de comunicación de una empresa, u otra organización, pueden ser carteles, revistas, folletos, invitaciones etcétera.

“Consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización, no importando el nivel jerárquico del cliente interno.”⁷

Su función es primordialmente informativa, ya que proporciona datos históricos, así como reglas de la organización, a su vez también emite noticias relevantes a ésta, y en general es información que los miembros de la organización deben saber.

1.4.3 Comunicación Táctica.

Este tipo de comunicación es planeada por la organización y se dirige a objetivos muy concretos; por ejemplo, resolver un problema, para implantar nuevas medidas, dar a conocer información al personal, entre otras con base en las necesidades que tiene una empresa.

La comunicación táctica:

“Se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, la capacitación, la comercialización e incluso la dirección, entre otras.”⁸

Cuando una empresa está en una etapa de constantes cambios, este tipo de comunicación es utilizada para generar una adaptación favorable a los empleados; para disminuir la incertidumbre ante estos cambios se introduce información para contrarrestarla, éste es el propósito fundamental de la comunicación táctica.

⁷ Op. Cit. Pág. 116.

⁸ Op. Cit. Pág. 117.

Así mismo, la comunicación táctica, se ocupa de los públicos internos; es decir, de los miembros de la organización, para reducir la incertidumbre ante cambios y contingencias que puedan generarse dentro de ésta.

Al exterior su función va desde entablar relaciones con otras organizaciones, hasta plantear tácticas que ayuden a comercializar o dar a conocer algún producto o servicio de la organización o a ésta misma.

1.4.4 Comunicación Estratégica.

La comunicación estratégica está ligada a la táctica, en cuanto a realizar planes de comunicación para atender diversas necesidades de la organización,

Sin embargo la estratégica plantea planes a largo plazo, generalmente este tipo de comunicación debe tener el consentimiento de los niveles más altos en una empresa, ya que es una apuesta a largo plazo, y los temas que trata se refieren al rumbo de la organización y a las estrategias a utilizar para situar a ésta en un contexto de competitividad y éxito.

En el libro *El poder de la comunicación en las organizaciones* se dice al respecto de la comunicación estratégica:

“Esta intervención comunicativa la desempeñan los accionistas y altos directivos (...) El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismos como organización, del contexto en que se mueve y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto. Dada la integración y eficacia de los esfuerzos aplicados debida a su adecuada orientación, la comunicación puede contribuir a maximizar beneficios y a optimizar recursos (...)”⁹

En términos generales, hablar de comunicación estratégica es dictaminar planes a largo plazo y no sólo dentro, sino fuera de la organización así como su relación con otras, en busca del bienestar de la empresa primordialmente.

⁹ Op. Cit. Pág. 116.

1.4.5 Comunicación Gerencial.

La comunicación gerencial surge en el contexto de las escuelas de administración de empresas y por ende está determinada por esta relación fundamental de origen. Sus destinatarios primordiales son las personas que cumplen la función de gerentes en las organizaciones

La meta fundamental de la comunicación gerencial:

“(…) es la de desarrollar y difundir aquel conocimiento que incrementa la eficiencia y la efectividad de los gerentes en el contexto de los negocios contemporáneos”.¹⁰

Los altos mandos de la organización son los principales receptores de ésta, la cual es emitida por consultores externos y directivos exitosos mediante diplomados de excelencia empresarial.

Tiene una actividad adoctrinadora, pues se preocupa, sobre todo, en capacitar a los gerentes de las empresas para ser más eficientes y por consecuencia los procesos que están a su cargo también lo sean.

1.4.6 Comunicación Financiera

Desempeña la función de dar a conocer información detallada y sobre todo especializada a los diversos miembros de la organización relacionados con los departamentos de finanzas, así como a consultores externos. También se le designa comunicación para los accionistas e inversionistas, pues éstos también son los principales receptores de ésta.

Este tipo de comunicación cobra relevancia si se toma en consideración que las finanzas para una empresa tienen un nivel de prioridad elevado y el hecho de mantener un flujo de información claro y conciso en esta área es determinante para su funcionamiento.

¹⁰Op. Cit. Pág. 164.

El encargado de esta comunicación, debe ser no sólo alguien preparado en la emisión y claridad de los mensajes, sino una persona calificada en este tipo de temas, redactar boletines de información a la prensa e interesados en las finanzas de la empresa es una tarea detallada que encuentra su complejidad en la terminología característica de esta área.

1.4.7 Comunicación en situaciones de emergencia o crisis.

En el área de CO se abordan diferentes tipos de planes y estrategias comunicativas dentro de una organización, algunas de ellas tienen que ver con las situaciones de emergencia.

Para una organización, una crisis puede originarse de diversas formas, por ejemplo un accidente, un movimiento social, un daño al medio ambiente, una crisis financiera, el cuestionamiento de un directivo etcétera. Si bien es cierto que en la mayoría de los casos los estudios se realizan para prevenir ciertas contingencias, también se debe mencionar que en otros, las eventualidades suceden sin estar contempladas, en esas situaciones es necesario actuar de inmediato en todos los niveles de la organización, administrativos, económicos, tecnológicos, operativos en general, y el terreno comunicativo no debe ser ajeno a estas reacciones de emergencia.

En una crisis, dice François Eldin:

“Todo sucede muy rápido. En algunos minutos la empresa se verá desbordada de pedidos de información: deberá haber designado claramente a aquellos que estarán habilitados para proveerla y a quién. (...) todos deberán conservar la sangre fría. Toda la información deberá ser verificada.”¹¹

El área de CO dentro de la empresa o las consultoras contratadas deben tener previsto, y en caso de ser necesario, poner en operación los planes de emergencia cuando las condiciones contextuales amenacen a la organización. El alcance de este

¹¹ELDÍN, François. El Management de la Comunicación. Argentina. EXICIAL. 1998. Pág. 272.

tipo de comunicación va desde informar acerca de ajustes dentro de la organización, despidos masivos, negociación con los sindicatos en caso de huelga, hasta responder a los medios masivos de información ante una eventualidad en el entorno.

La comunicación en casos de emergencia, por sí sola, no puede remediar completamente un conflicto, ni sacar a la organización de su crisis, sin embargo, sí podría ayudar a la adaptación de ésta ante las adversidades que se le presenten en distintos terrenos.

1.5 El Diagnóstico en comunicación organizacional

La relevancia en este apartado radica en el hecho de que el diagnóstico es un elemento primordial para la CO, en él se condensan los elementos que la integran y le dan sentido a ésta. Es en él donde se aborda a la organización y en el cual se evalúan sus fortalezas y debilidades, así como amenazas y oportunidades en cuanto a los flujos de comunicación al interior y exterior de la organización.

Es una descripción de la situación de la organización, se basa en una recolección e interpretación de datos obtenidos mediante un método de investigación.

Se considera un primer paso para observar a la organización y comenzar con la identificación de problemas que afectan a ésta, es un acercamiento inicial a sus metas, dinámicas, procesos, actividades, etc., se puede aducir que su objetivo primordial es captar una impresión lo más objetiva y completa posible de la situación en la que se encuentra la institución.

El diagnóstico es un elemento de gran relevancia en la CO, es la base de información y sobre todo la justificación para cualquier propuesta de un programa de comunicación en la organización de manera general o en un área en particular.

Se trata de un análisis previo a todo intento de propuestas, diseño o rediseño de la organización, constituye un método de orientación y condicionamiento de la situación actual de ésta.

Consiste en una serie de pasos para la recolección y descripción de información acerca de la historia y actualidad de la organización, su estructuración tiene como fin proporcionar un modelo analítico de la realidad que permita la identificación de amenazas y oportunidades en materia de flujos comunicación.

Es una averiguación del estado en el que se encuentra una organización, y en caso de deficiencias en ésta se deben determinar los factores que las provocaron, así como las necesidades más urgentes que es preciso solucionar en el ámbito de flujos de comunicación, ya sea al interior o exterior de la institución.

El término diagnosticar se refiere en lo general a:

“descubrir e interpretar los signos o las causas que puedan explicar el estado en que se encuentra la organización, (...) pretende conocer tanto las capacidades y recursos existentes como las limitaciones e influencias que afectan el logro de la efectividad y eficacia organizativa.”¹²

Se basa en la concientización del estado actual de la organización, permite la identificación de las áreas potenciales de desarrollo. Principalmente recurre a la evaluación de las dimensiones de la organización, al confrontar la realidad de ésta con la idea conceptual que se tiene de esas dimensiones.

El diagnóstico sirve de soporte y justificación de las estrategias a implantar, pues brinda los datos suficientes para determinar las áreas que pueden optimizarse y establecer la metodología que coadyuve para alcanzar el fin que la organización busca.

Gracias a la metodología del diagnóstico se pueden generar indicadores para la creación de planes futuros, mismos que facilitan y dan validez a la toma de decisiones, así como también detectan necesidades de la organización en general, y procesos dentro de ésta en lo particular.

¹² **BUENO CAMPOS**, Eduardo. Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos. España. Edit. Pirámide. 1996. Pág. 81. Las cursivas fueron incluidas.

Para Rodríguez Mansilla el diagnóstico es:

“una descripción, una explicación hecha por el observador, del esperar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo del funcionamiento organizacional descrito”¹³

Hasta ahora se ha definido al diagnóstico de manera un tanto general, en este punto se pretende ser más específico y abordar de manera más detallada los elementos más comúnmente utilizados en un Diagnóstico de Comunicación Organizacional.

La forma de realizar un diagnóstico puede ser muy variada dependiendo del autor o autores a los que se acuda para realizarlo, aunque los elementos pueden ser muchos, aquí se considerarán los siguientes, pues estos son los que se encuentran en la mayoría de los estudios de CO:

- Perfil de la Organización
- Misión
- Visión
- Valores de la Organización.
- Objetivos y Metas
- Historia de la Organización
- Estructura orgánica
- Públicos Internos y Comunicación Interna
- Públicos Externos y Comunicación Externa
- Clima Organizacional
- Entorno

¹³ **RODRÍGUEZ**, Darío. Diagnóstico Organizacional. México. Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile. 1999. Pág. 32.

- Liderazgo
- Identidad Cultural en la Organización
- Identidad Visual
- Imagen percibida por los distintos públicos.

A continuación se definen, en lo general, cada uno de estos elementos.

1.5.1 Perfil General de la Organización.

Cuando se habla del perfil de la organización se responde a la pregunta de cuáles son las características más generales de ésta. Se puede comenzar con el tipo de financiamiento que recibe:

- Pública: Financiada por el Gobierno con recursos de los contribuyentes.
- Privada: Con aportaciones de personas particulares las cuales buscan ganancias por invertir y arriesgar su capital. Puede ofrecer productos y/o servicios.
- No lucrativa: Se sustenta con aportaciones de sus socios, no tienen fines lucrativos, sin embargo sí tiene objetivos establecidos, por ejemplo labor de asistencia social o de representación gremial.

Por su tamaño:

- Micro: Se caracterizan por ser generalmente un negocio familiar, su mercado es reducido y bien definido, su proceso de producción es poco complejo. Con una conformación aproximada de 1 a 10 personas.
- Pequeña o mediana: Se habla de una organización más formal y menos sencilla, ya existen cargos de jefes con responsabilidades delimitadas. Cuentan con un mercado que va más allá de su entorno inmediato, aquí hablamos de 10 a 100 trabajadores, para empresas pequeñas y de 100 a 250 trabajadores para las medianas.

- o Grandes: Las organizaciones grandes cuentan con una estructura orgánica más robusta y compleja, se presentan cargos de altos directivos, accionistas, inversionistas, consejeros, etcétera, cuentan con exportaciones fuera de su país. Tienen medios tecnológicos a su alcance. Su plantilla puede considerarse de 250 o más empleados.

Otra categoría para definir a una organización es su procedencia, la cual puede ser, Nacional, Extranjera, Mixta (extranjera y nacional) o Multinacional.

Las anteriores son sólo algunas de las muchas categorizaciones que existen; sin embargo, sólo se han considerado las más generales y que ayudan a agrupar de forma más sencilla a una organización. También se pueden definir por su ramo como telecomunicaciones, alimenticia, de servicios, de representación, educación, de asistencia, construcción, etcétera.

Estos son los rasgos más generales con los que se comienza el diagnóstico de una organización. Pueden parecer triviales o intrínsecos, sin embargo son datos que se deben tener presente en todo momento dentro de la investigación.

1.5.2 Historia de la Organización

Para abordar este elemento es necesario remontarse a los orígenes de la organización, a su fundación y conocer las razones por las cuales fue creada, esto se logra básicamente con un análisis documental así como entrevistas de quienes conocen la historia de la organización.

El conocimiento de los inicios de la organización remite acerca de sus valores, su perfil, sus metas en aquel momento, su visión a largo plazo, todo ello puede cotejarse con el presente, y conocer qué tanto ha cambiado para bien o para mal.

Conocer su historia también implica todos los cambios que ha sufrido así como problemas a los que se ha enfrentado, cómo se superaron, e incluso cuáles de ellos aún permanecen, saber qué decisiones se tomaron y como influyeron en la organización puede decir mucho acerca de su presente.

No se puede intentar un cambio o un diagnóstico sin antes conocer su historia, la cual incluso puede ser una herramienta para aquellos públicos externos que no tienen un amplio conocimiento de la organización.

“La *memoria organizacional* se da entonces cuando el pasado se convierte en una fuente de aprendizaje, en una lección sobre decisiones históricas por los resultados obtenidos y una conjunción de la memoria de los individuos de la organización, la condición para su verdadera utilidad es que ese pasado pueda ser recordado (...)”¹⁴

Igual de importante es recabar el conocimiento de las personas que conocen el pasado de la organización, y no sólo conocerla sino formalizarla, pues es información importante que se puede perder con facilidad. La historia no sólo se debe recopilar sino difundir a los miembros que la desconocen, esto puede ser un detonador para lograr un sentimiento de pertenencia en ellos.

Conocer los acontecimientos anteriores sirve para influir el presente y el futuro, reconocer aquello que fue exitoso y perjudicial para la organización. En este punto no resta sino apelar a la frase famosa: quién conoce la historia puede entender su presente, plantear su futuro y no repetir sus errores.

1.5.3 Misión

La Misión al igual que la visión y los valores, son conceptualizaciones de aquello que la organización piensa de sí misma, es la razón de ser de la organización, qué y quién es, a qué se dedica, con qué fines lo hace y cómo los logra. Es una sentencia planteada y planeada, formal o informalmente, en la fundación de ésta y responde, la mayoría de las veces, a la necesidad de su creación.

Define el propósito principal de la organización, también el tipo de producto o servicio que ofrece, en su redacción se deben considerar sus creencias, principios y preceptos, así como su propósito y sus públicos.

¹⁴ALCÁNTARA MARTÍNEZ, Metzli. Propuesta de una guía de diagnóstico de Comunicación Organizacional. FCPyS. UNAM. 2003, Pág.35.

La misión formalizada y difundida en una organización posibilita distinguirse de otras (consolidación de su identidad), y ayuda a que sus propios miembros conozcan en qué organización laboran y cual es su objetivo.

Con base en una evaluación programada puede servir como una estimación de cómo se comporta la realidad con respecto a la formalidad de la misión de una organización, es decir conocer qué tanto se acerca el desempeño diario de ésta a lo plasmado conceptualmente en su misión.

Su redacción debe ser breve, concisa y sobre todo convincente, esto con la finalidad de que sea una transmisión de metas y objetivos para sus miembros, y una panorámica general de primer acercamiento para sus públicos externos.

1.5.4 Visión

Es una idea o un conjunto de ideas que se tienen de la organización en un futuro, es un objetivo o fin de la organización a largo plazo.

Para el autor Sergio Hernández la visión es, desde una concepción romántica, “la luz que ilumina el camino y le da sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones de negocios”.¹⁵

Su importancia radica en el hecho de ser una idea de la organización a largo plazo, por lo cual las estrategias y acciones se plantean en virtud de esa idea, ya que es a donde se quiere llegar. Es la principal referencia y la más significativa ambición de la organización.

Una empresa debe plasmar la visión porque:

- Reúne a la gente alrededor de un objetivo común.
- Permite que la gente se coordine sin jefe.
- Ayuda a tomar decisiones autónomas.

¹⁵ **HERNÁNDEZ**, Sergio. Visión de Negocios en tu empresa. México. Editorial Gasc-Sicco. 2003. Pág. 22.

- Convierte a los empleados en empresarios.
- Crea un reto constante de superación.
- Crea una imagen de excelencia
- La visión es el punto estratégico al que desean llegar a largo plazo. (cinco años).¹⁶

La misión y visión de la organización deben ser generales e igual para todos sus niveles, en casos de que la organización sea de dimensiones muy grandes, se deberá contar —de ser necesario— con una misión y visión particulares de cada área o departamento, siempre alineadas con las generales.

Según Mariño, tienen las cualidades de imprimir sinergia organizacional, ya que sirven de referencia a sus miembros para conocer cómo, con su trabajo, están colaborando con el logro de sus objetivos.¹⁷

Si éstas son correctamente planteadas se fomenta la transmisión de responsabilidades, esto porque existe una toma de decisiones más conciente, los miembros conocen el objetivo de su labor dentro de la organización y cómo colaboran con los fines de ésta.

1.5.5 Valores

En términos generales son las convicciones que tienen las personas, las cuales definen y orientan sus opiniones y comportamientos de lo que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equivocado.

Si esto se traslada al ámbito de la Comunicación Organizacional, estos elementos definen el *cómo* actuar de la organización, ésta los determina y espera que sus miembros los tomen como suyos.

¹⁶ Op. Cit. Págs. 22-23.

¹⁷ MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. Colombia. TM Editores. 1993. Págs. 32-36.

Los valores son importantes para la organización pues son un reflejo de ella, por ejemplo si considera al respeto, innovación, amabilidad, perseverancia, informa lo que se puede esperar de ella y la forma en que busca cumplir con sus objetivos.

Son las virtudes de la organización, sus cualidades máspreciadas, sus principios rectores, los cuales guían el accionar de sus miembros y deben ser compartidos y sobre todo respetados por todos.

1.5.6 Objetivos

Los objetivos nacen de un análisis de la organización para conocer qué se busca lograr. Se deben plantear con un tiempo máximo para su consecución. Es importante considerar que unos objetivos imposibles de materializar son inútiles. Pueden ser diseñados a nivel general y departamental.

Los objetivos, o metas, cobran relevancia al ser de utilidad para distribuir responsabilidades y esfuerzos, ayudan a tomar decisiones en virtud de que son la directriz de la organización. Al redactarlos se debe ser concreto y describir sencillamente lo que se busca alcanzar.

Para la organización tener objetivos contribuye a conseguir:

- Un método para conseguir logros.
- La definición de metas comunes y a medir resultados así como propiciar la coordinación de esfuerzos y trabajo en equipo.
- La detección de áreas con posibilidad de desarrollo y la delimitación de responsabilidades individuales, comunes y compartidas.
- Encaminar las operaciones para la obtención de resultados comunes.
- Relegar los conflictos de personalidad de los individuos y a la necesidad de modificarla.

- El desarrollo de medios para determinar la porción de control de cada dirigente.
- Una respuesta a la cuestión de la administración de salario y remunerar o aumentar según resultados.
- La identificación del potencial de expansión y conocer al personal que puede ser ascendido.¹⁸

En resumen, los objetivos dentro del diagnóstico son relevantes para conocer el futuro deseado e identificar los esfuerzos necesarios para llevarlos a cabo, también sirven para evaluar el presente de la organización y saber si se está en el camino adecuado o si se encuentra muy lejos de las metas propuestas.

1.5.7 Estructura Orgánica

Es la distribución jerárquica de las personas pertenecientes a una organización, está basada generalmente en la división del trabajo y las responsabilidades de cada miembro, así como las interacciones que existe entre ellos.

En ocasiones la estructura orgánica se puede visualizar mediante el organigrama, sin embargo no siempre responde estrictamente a él, ya que éste a veces es muy rígido y no refleja los flujos de trabajo dentro la organización.

Para toda organización desde su conformación es necesaria una estructura orgánica formal, en la cual queden plasmados los niveles jerárquicos, y su distribución dentro de la organización, es claro que existirán relaciones de trabajo, ya sea formales o informales, es inevitable al haber interacción entre sus miembros, sin embargo lo ideal es que la estructura sea establecida formalmente para evitar ambigüedades y conflicto de poderes e intereses, por el hecho de no estar especificado el papel que cada individuo desarrolla dentro de la institución.

¹⁸ ODIORNE, George. La Dirección por objetivos. España. Edit. Lisbor. 1992. Pág.68.

La distribución de todas aquellas funciones que implican las partes de una organización se da con los siguientes propósitos:¹⁹

- Obtener los objetivos de la organización.
- Indicar las responsabilidades
- Establecer relaciones formales
- Hacer una construcción con grupos de trabajo relacionados
- Capacidad cualitativa y cuantitativa de las personas con las que cuenta la organización.
- Crear un sistema orgánico que fomente la integración e interacción de las partes de una organización para fines operacionales y estratégicos.

Aunque ya se mencionó que el organigrama no agota a la representación de la organización, es relevante en cuanto a constituirse como una figura gráfica formal de lo que es ésta, en él se señalan los grados de responsabilidad, se indican las áreas y departamentos que la constituyen, así como los canales o medios por los cuales interaccionan entre ellos.

Dependiendo de la relación de las partes de una organización pueden generarse distintos tipos de estructura, por ejemplo los siguientes, tomados del libro de Antonio Garitaonandía Fernández:²⁰

¹⁹ **PERIS BONET**, Fernando. Curso de dirección y organización de empresas. España. Edit. Tirant LoBlanch Libros. 1995. Pág. 154.

²⁰ **GARITAONANDÍA FERNÁNDEZ**, Antonio. Organización y gestión de empresas. México. Universidad Da Coruña. 2000. Págs. 62 - 70

Figura 1. Estructura elemental.

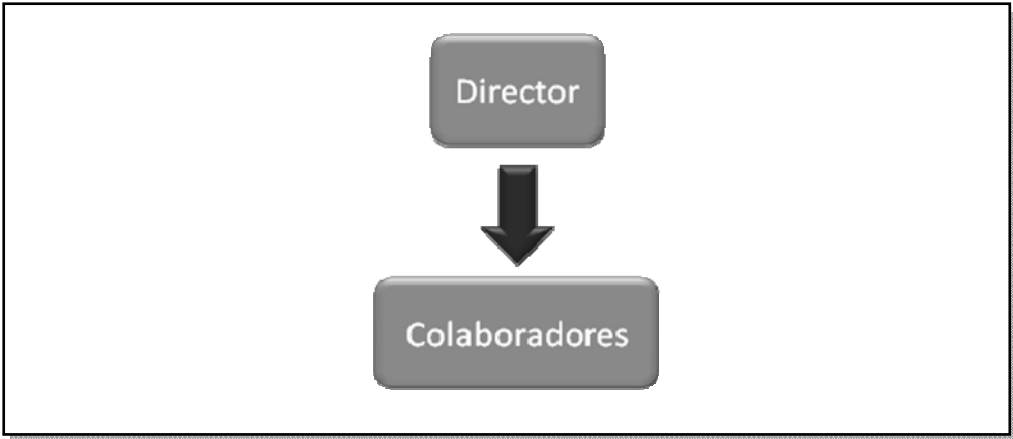


Figura 2. Estructura funcional.

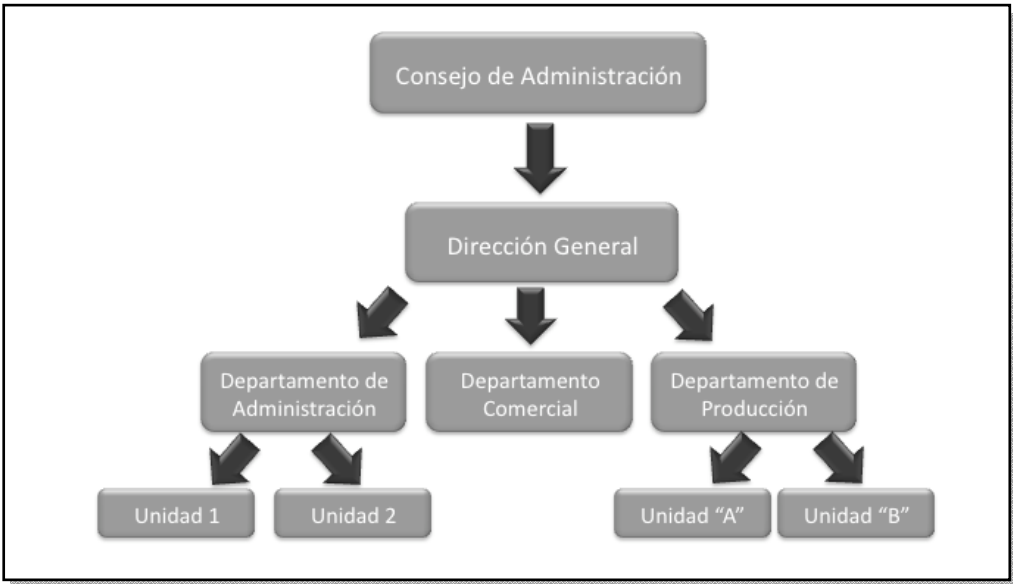


Figura 3. Estructura divisional.

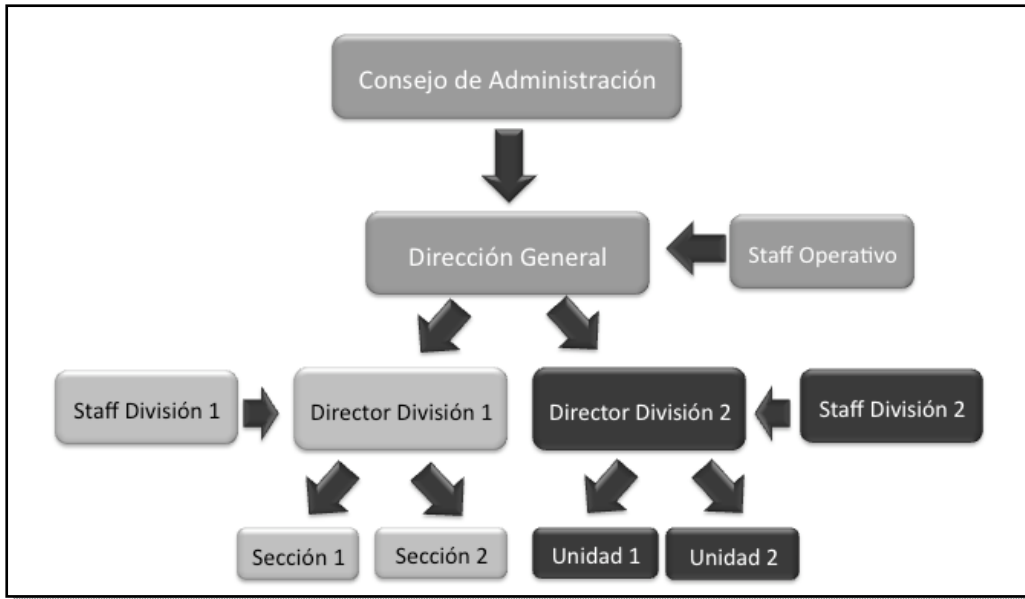


Figura 4. Estructura divisional mixta.

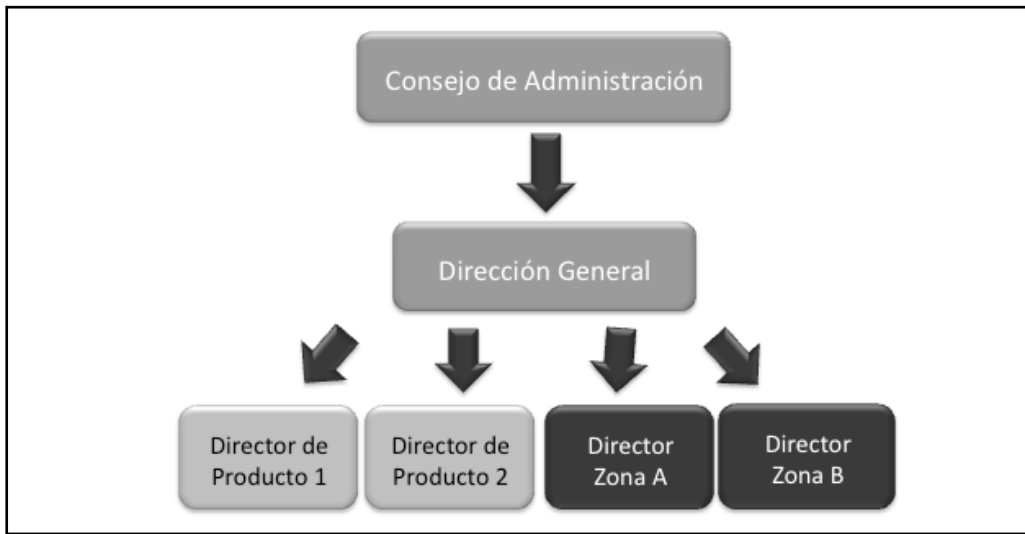


Figura 5. Estructura matricial.

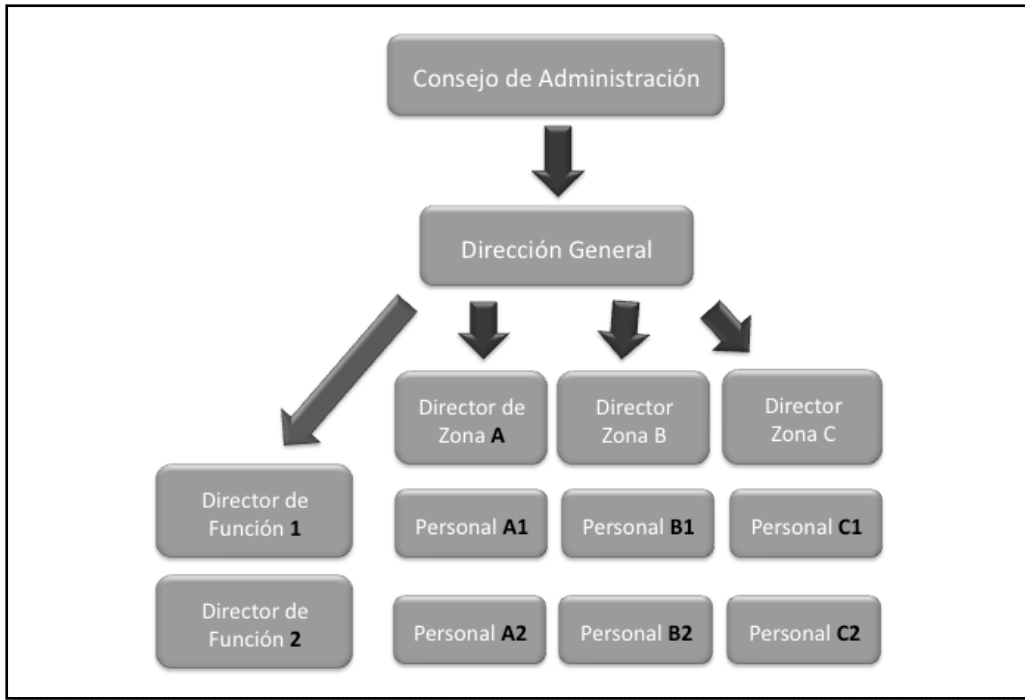
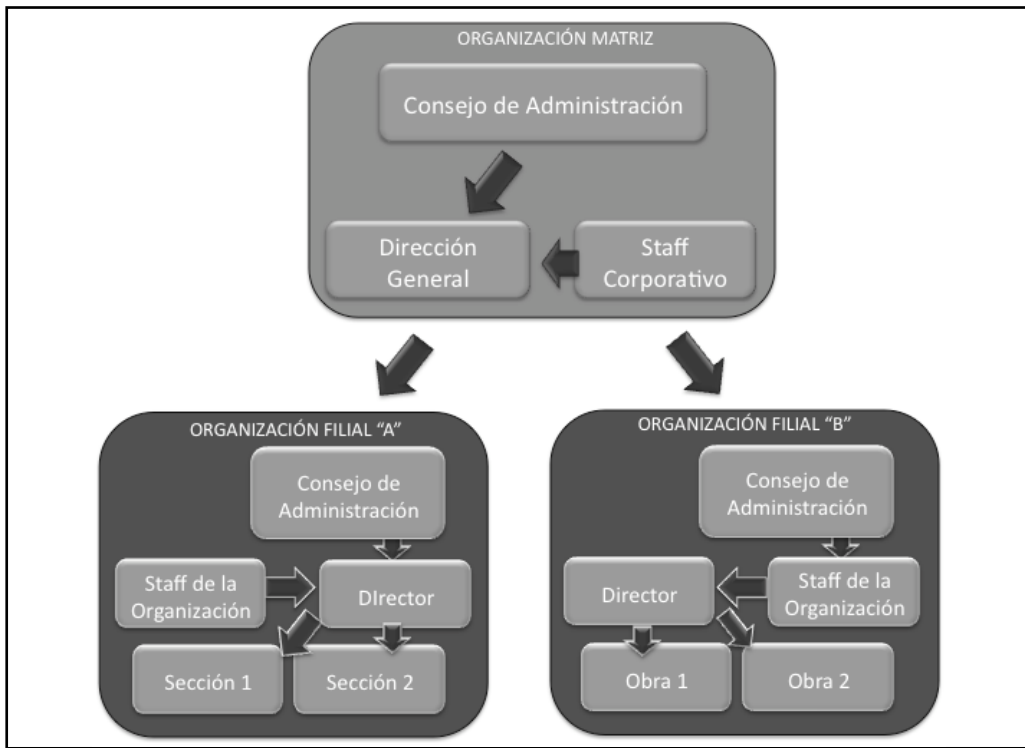


Figura 6. Estructura holding.



No se entrará en detalle con respecto a estos tipos de estructura²¹, ese no es la finalidad de este trabajo, el objetivo de enunciarlas dentro del estudio del diagnóstico radica en que se debe realizar una investigación de éstas para conocer la división formal de una organización, pues desde ese punto se puede partir para comprender los posibles problemas, o para ejecutar estrategias de comunicación al interior de la empresa.

En términos generales la estructura orgánica muestra una radiografía de la organización, en la cual se plasma básicamente la división del trabajo y las responsabilidades de cada individuo, así como los flujos en que puede desarrollarse la interacción entre sus miembros. La forma en que esté organizada la empresa o institución, dice mucho de lo que ella misma es.

1.5.8 Públicos Internos y Comunicación Interna

Se puede considerar como públicos internos a todas aquellas personas que pertenecen a la organización y que tienen un vínculo estrecho con ésta, las acciones de estos repercuten de forma directa en su desempeño. Ejemplo de ellos son dueños, accionistas y empleados en general de la institución.

Los mensajes dirigidos a estos públicos se refieren por un lado a la información formal que éstos deben conocer como las reglas de la empresa o institución, las características y funciones de su puesto, el organigrama, etcétera.

Por otro lado se difunde información de tipo *motivacional* como la misión, visión, valores, logros y objetivos de la organización a corto y largo plazo.

Las dinámicas de integración y motivación en grupo son aplicadas a estos públicos, éstas van encaminadas a evitar posibles problemas entre los miembros de la organización y para lograr la cooperación en las tareas que atañen y benefician al desempeño de ésta.

²¹Véase **ALCÁNTARA MARTÍNEZ**, Metzli. Propuesta de una guía de diagnóstico de Comunicación Organizacional. FCPyS. UNAM. 2003, Pág.45

La **comunicación interna** es la encargada de este tipo de públicos, se puede definir como:

“el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización (...) Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. (...) Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando proyectos con mayor eficacia y el menor coste posible.”²²

La comunicación interna es considerada como un instrumento eficaz, tanto en su efecto positivo sobre la productividad empresarial como sobre los logros de la empresa.

Morales Serrano clasifica principalmente en tres las funciones de la Comunicación Interna:²³

- a. **Información.** Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
- b. **Explicación.** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.
- c. **Interrogación.** Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

²²MORALES SERRANO, Francisca. “Comunicación interna”, en Dirección de comunicación empresarial e institucional. Comp. por Juan Benavides. Barcelona. Gestión 2000. 2001. Pág. 219.

²³Op. Cit. Pág. 223.

Con lo anterior, se puede mencionar que la comunicación interna se preocupa particularmente de los empleados de la organización, sobre todo, para que las tareas que se le han asignado a éstos se realicen de forma eficaz.

Al igual y como se ha revisado antes, este aspecto de la CO va en busca de la funcionalidad de la empresa o institución, sobre todo para agilizar los procesos laborales de ésta.

1.5.9 Públicos Externos y Comunicación Externa.

Se caracterizan por encontrarse en el entorno de la organización, son aquellos que no están relacionados estrechamente con ésta, sus acciones no repercuten directamente en la empresa o institución.

La organización no tiene poder directo sobre estos públicos, puede influirlos, y en ocasiones depende de ellos, por lo cual tiene que negociar para lograr beneficios.

Se puede considerar como públicos externos a los consumidores potenciales, al gobierno, la competencia, a los medios de información, a la sociedad en general y a las diversas esferas que la componen.

La Comunicación Externa es la encargada de los públicos externos, sobra decir lo importante que son éstos para la organización y sus actividades. Por ejemplo sin clientes una empresa no sobreviviría, sin buenas relaciones con el gobierno no podría permanecer en un país o comunidad en general.

Para una empresa que busca beneficios económicos, la competencia es una preocupación importante, por lo cual necesita estudiarla y contrarrestarla, para conocer el posible impacto que puede tener en sus planes.

La comunicación externa:

“es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (...) encaminados a mantener o mejorar sus

relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”²⁴

La comunicación externa es canalizada mediante la publicidad y las Relaciones Públicas, la CO está encargada de estas dos plazas de la organización. Mediante planes estratégicos, producto de un análisis minucioso del contexto, la comunicación organizacional debe coordinar los esfuerzos de estas dos disciplinas, con el fin de que la institución o empresa proyecte de manera integral una imagen acorde a sus intereses.

Aunado a los dos tipos anteriores, existen en el estudio de la CO los **Públicos Mixtos**. Son aquellos que no están dentro de la organización, ni pertenecen directamente a ésta, sin embargo sus actividades pueden repercutir en varios aspectos de la organización e influir en sus acciones.

Públicos mixtos son por ejemplo los proveedores, estos no pertenecen a la organización, sin embargo están en constante interacción con ella, si los distribuidores tienen problemas financieros, o con los productos, eso la afecta directamente, pues sin ellos es imposible brindar sus servicios de manera adecuada, si a eso se suma que se deben negociar los precios de los materiales suministrados, se deduce la importancia que tienen estos públicos para una empresa o institución.

Otro ejemplo de públicos mixtos, es un sindicato, pues si bien es cierto que los empleados sí pertenecen a la institución, éste se comporta como un gremio con independencia, sin embargo sus acciones repercuten directamente en la organización y viceversa. Comúnmente cuando una empresa o dependencia gubernamental no tiene una buena relación con los dirigentes de los sindicatos puede traer consecuencias graves como una huelga y el cierre temporal o hasta definitivo de ésta.

Se debe resaltar la importancia que tienen los públicos mixtos para una organización, ya que para contar con buenas relaciones con éstos es necesario

²⁴ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Op Cit. Pág. 12.

efectuar estrategias de Comunicación Organizacional, con la finalidad de que estos públicos al igual que los ya mencionados colaboren con la organización, y no sean un obstáculo para ella.

A manera de resumen del apartado de públicos de la organización, a continuación se citan palabras de Washington Illescas, quien habla de su importancia:

“Lograr detectar y señalar con la mayor precisión los públicos a los que estará dirigido el plan, y poder establecer una clasificación de ellos por sus niveles cualidades, motivaciones, etc., constituye uno de los más valiosos elementos para la labor de Relaciones Públicas, pues permite canalizar adecuadamente la acción y proponer acertadamente las pautas que se proyecte instrumentar, en función de sus verdaderos destinatarios y de las reales necesidades de la empresa.”²⁵

Por lo anterior, es fundamental para los interesados de la CO conocer acerca de los diversos públicos de una organización, así como sus características, en la medida en que dominen este conocimiento podrán diseñar planes que favorezcan a los objetivos de la empresa o institución.

1.5.10 El Clima Organizacional

El clima organizacional es el resultado de la interacción del sujeto en su vida cotidiana con la organización, se construye con elementos de ésta como las conductas, valores, reglas, infraestructura, recompensas, castigos, etc. Este clima puede ser variable, caótico, dinámico, o constante, controlado y estricto.

Dentro de las organizaciones el clima siempre se manifiesta, en ocasiones se da por si mismo pues es un hecho que sus miembros interactúan con ésta todo el tiempo, y tienen una percepción de ella, ya sea favorable o desfavorable.

En ocasiones se busca controlarlo y mantenerlo en un estado favorable, esto en busca de que sus miembros se sientan en un estado de bienestar, que dé como

²⁵ **ILLESCAS**, Washington. Cómo planear las Relaciones Públicas. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi. 2000. Pág. 64.

resultado la obtención de los objetivos de la organización. El clima es una actitud colectiva dentro de una organización.

Entre las características del Clima Organizacional se encuentran²⁶:

- La multidimensionalidad, se refiere a los muchos y distintos elementos y fuerzas que lo conforman.
- Influencia sobre los miembros y en el exterior de la organización.
- Sus divisiones, es decir el clima se subdivide en diversos microclimas, que se encuentran en diversos niveles de la organización,

Por lo anterior, el clima es el producto de todos aquellos elementos que caracterizan a la organización y con los cuales los individuos interactúan, y se crean una percepción de ésta. Sin embargo esta idea puede ser distinta para diferentes miembros o grupos de la organización, ya que cada uno puede tener una opinión distinta acerca del mismo elemento, de allí su complejidad.

Una forma para estudiar el clima organizacional es indagar sobre las interpretaciones que los individuos tienen sobre la organización y el clima que experimentan dentro de ella.

En el libro de José Ignacio Olabuénaga se habla de ocho indicadores para medir el clima organizacional:²⁷

1. *Desempeño*: implicación personal en el trabajo.
2. *Obstáculos*: sentimiento de estar estancado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su jefe.
3. *Intimidad*: percepción relacionada a la posibilidad de entablar relaciones afectivas con sus compañeros.
4. *Espíritu*: satisfacción de las necesidades sociales del personal.

²⁶ **OLABUENAGA**, Jorge. Sociología de la Organizaciones. España. Edit. Universidad de Deusto. 1995. Pág. 285.

²⁷ Op. Cit. Pág.288.

5. *Actitud distante*: comportamientos formales e impersonales de los jefes.
6. *Importancia de la producción*: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del jefe.
7. *Confianza*: esfuerzos que hace el jefe para motivar a su personal.
8. *Consideración*: actitud del jefe que intenta tratar a su personal de la manera más humana posible.

Se podría aducir que estudiar a la organización es estudiar al clima mismo, ya que éste será invariablemente el resultado de ella, y de las interacciones en su interior.

1.5.11 El Entorno.

Para hablar del entorno se toma como válido considerar a la organización como un sistema abierto.

El entorno se constituye por todos aquellos elementos que se encuentran fuera de la organización, los cuales guardan una relación de influencia mutua con ésta.

El entorno influye sobre todo en la acción y objetivos de la organización, ante este hecho prácticamente inevitable, se generan relaciones y en ocasiones, dependencias de ambas partes, por ejemplo una empresa automotriz, no puede subsistir sin un país en donde desarrollarse, y un gobierno necesita una empresa que genere empleos.

Puede ser considerado en dos dimensiones, el macro y el microentorno, para definirlos se acudirá a Ignacio Olabuénaga²⁸.

El *Macroentorno* se refiere a los influjos de los entornos institucionales legales, políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, tecnológicos, educativos entre otros. Se caracteriza por influir a la organización de una manera no tan directa,

²⁸ Op. Cit. 304.

pero se debe poner énfasis en él, sin embargo su margen de adaptación es más grande.

A continuación se muestran cinco ejemplos de macro-entornos no son los únicos pero sí los más representativos:

- **Político-Legal:** Son las fuerzas de los poderes públicos, con la autoridad de crear leyes, con las cuales se puede llegar a poner restricciones a las organizaciones, que de no ser cumplidas le generarían a éstas sanciones y desprestigio ante la opinión público.
- **Socio-Cultural:** Está conformado por los valores, normas, creencias, tradiciones y costumbres establecidos en una sociedad.
- **Económico:** está constituido por todas las instituciones relacionadas con la actividad económica de una sociedad, así como variables económicas como la inflación, el mercado de trabajo, los salarios, el nivel de crecimiento o recesión de un país, que tienen que ver con la confianza de inversión y garantía de beneficios.
- **Tecnológico:** Incluye los avances de la tecnologías y que pueden ser herramientas de ayuda para el desarrollo de las organizaciones, al optimizar los procesos de producción, comunicación o en general para la innovación de éstas.
- **Medio Ambiente:** Relacionado con la protección o daño al medio ambiente como por ejemplo la conservación de recursos, niveles de contaminación y reciclaje, así como los sucesos naturales impredecibles como tormentas, terremotos, explosiones, derrames, etc.

Por otro lado la dimensión del microentorno se da de manera más inmediata para la organización, sus implicaciones e influencias son trascendentales para la sobrevivencia y crecimiento de ésta. Se divide mayormente en dos esferas:²⁹

- *Entorno competitivo*, constituido por las organizaciones presentes en el mismo sector, con productos y/o servicios similares, alternativos o sustitutivos. Éstas emiten su propia información, tienen sus propios esfuerzos comunicativos que afectan en gran medida los de la organización, este entorno hará un constante reto en la innovación tecnológica y peleará por la atención del público, pero también las amenazas a ese medio serán a la organización misma, ya que se encuentran en el mismo sector bajo los mismos riesgos.
- *Entorno de trabajo*: es aquel que involucra a todos los agentes que intervienen en el funcionamiento de la organización, conocen muy bien a la organización en su operación, su conducta y sus bienes o servicios. Se tratan de proveedores, accionistas, distribuidores, grupos de interés, acreedores, etc.

El entorno puede ser estable, si tiene pocos elementos y estos se comportan de manera predecible, o por el contrario, puede ser inconsistente con muchos factores y cambios que intervengan en él y por lo cual se comporte de manera impredecible.

Generalmente el entorno no tiene fronteras definidas con la organización, y no se sabe a ciencia cierta cuánta influencia puede llegar a tener con ésta, no siempre se puede elegir y se deben prever acciones para adaptarse a él.

²⁹ **ALCÁNTARA MARTÍNEZ**, Metzli. Propuesta de una guía de diagnóstico de Comunicación Organizacional. FCPyS. UNAM. 2003. Pág.72.

1.5.12 Liderazgo.

Dentro de una organización el liderazgo se manifiesta como un rol, formal o informal, asumido o no, éste puede ser utilizado por ésta como un elemento clave para su rendimiento y desempeño. Lo anterior si se toma en cuenta que en su definición más general, se considera como la característica de un individuo para influenciar en una o varias personas para conseguir determinados objetivos.

Se habla de la influencia en un grupo determinado con el fin de alcanzar ciertas metas, los valores que se deben fomentar en el liderazgo son el orden, la perseverancia, la consistencia y la cooperación, entre los más importantes. Dentro de la organización se busca un apego a los planes formales y a las estructuras de ésta.

La persona capaz de asumir el liderazgo tiene la responsabilidad de dirigir a los demás para alcanzar sus metas y las de la organización, con base en planes bien definidos por él y los directivos.

El liderazgo no siempre tiene que ver con el nivel jerárquico formal dentro de la organización, es decir no siempre los altos directivos son los que asumen el rol de guía, más bien se busca a una persona que tenga la aceptación de los demás debido a características como el carisma, el compañerismo, la confianza que inspire a los otros, así como la responsabilidad, integridad, respeto, facilidad de palabra y negociación, entre otras. Un líder asignado por la organización debe tener como característica primordial estar a favor de ésta y velar por la obtención de sus objetivos.

El nivel más primigenio del liderazgo es el de dirigir, el líder da ordenes a los demás y estos cumplen pues identifican el papel de él en sus relaciones laborales, sin embargo el estado ideal del liderazgo es el de realizar las actividades por convicción más que por obligación. Esto sólo se consigue cuando existe un guía capaz de hacer comunes los objetivos de la organización a los demás.

El liderazgo dentro del diagnóstico en CO, es relevante pues en la medida en que se localicen estos focos de liderazgo en las personas, se pueden volver aliados en cuanto a la obtención de información sobre desviaciones y problemas dentro de la organización, así como la fuente de oportunidades de ésta. Se debe considerar que en el momento de implantar las estrategias de comunicación los líderes toman una gran relevancia, ellos tienen la capacidad de compartirlas y difundirlas con los demás miembros.

En el apartado 1.6 se menciona el perfil del comunicólogo organizacional, ahí se aborda más acerca del liderazgo dentro de la organización.

1.5.13 Identidad cultural en la Organización.

Dentro de una organización la identidad cultural está constituida por los valores, las reglas, las definiciones, el lenguaje, los símbolos, señas, comportamientos, funciones cognoscitivas, valorativas, expresivas, regulativas y manipulativas, la historia de la organización, la manera de ejercer el poder, etc. Lo anterior juega un papel definitivo en la forma de interactuar de los miembros de la institución, así como en la percepción que tienen de ella.

La identidad promueve la identificación de sus miembros, pues comparten un sistema de significado común. Esta misma identidad hace que la organización se diferencie de otras.

La cultura en una organización “se constituye como un sistema aprendido de significados que la perfila, la comunica con todos sus públicos, que opera en un grupo determinado y tiempo determinado, y que es compartido a nivel global”.³⁰

La identidad genera un modo de conducta o una manera de hacer, reaccionar, de proceder, que refleja un estilo de la empresa o institución. Como ejemplo se puede decir que las entidades gubernamentales tienen una identidad

³⁰ ALCÁNTARA MARTÍNEZ, Metzli. Op. Cit. Pág.79.

propia, diferente a las privadas. Ésta refleja lo qué es una organización y lo que la hace diferente frente a otras.

1.5.14 Identidad Visual

La identidad visual es una unidad gráfica que diferencia y comunica, es decir, es un lenguaje que dice mucho de la organización y más que un diseño, es una estrategia de ella, que la representa y la hace reconocible para el público en general.³¹

Entre los factores involucrados en esta dimensión de la organización, se encuentran:

- a) *Nombre comunicativo.*- Es el nombre comercial de la Organización, no se debe olvidar que la organización sólo puede ser posicionada en la medida en que pueda ser nombrada.
- b) *El logotipo.*- Es la parte visible del nombre, no es sólo tipografía sino un símbolo con determinadas características que puede ser percibido visualmente primero, y recordado mentalmente después. Este logotipo puede ser un tipo de letra en específico para el nombre, o un símbolo independiente, inclusive es muy común encontrar el denominado *logoimagotipo* que es una combinación de ambos. En cualquiera de los casos anteriores se busca que éste contenga, visualmente, lo que la organización quiere expresar a sus diferentes públicos.
- c) *El color.*- Su importancia dentro de la identidad visual radica en su función identificadora, es decir el color genera fuerza visual, y en ocasiones, logra por sí sólo hacer que se distingan ciertas marcas o empresas, y al igual que en los dos anteriores, expresa lo que la organización quiere proyectar.

Como se ha mencionado, es de suma importancia formalizar en la medida de lo posible aquellos elementos importantes para la organización, y ejemplo de ello es

³¹ COSTA, Joan. Identidad Corporativa. México. Edit. Trillas. 1993. Págs. 107-114.

la identidad visual, esto se logra mediante el manual de ésta o el denominado de Imagen.

En él se reflejan la identidad gráfica de la organización, y como su nombre lo dice también las normas o políticas para reproducirla dentro o fuera de la empresa o institución.

En este documento se encuentra la justificación y explicación de la identidad visual, así como los elementos técnicos para su creación y difusión, uno de los principales objetivos de ese manual es otorgar uniformidad. Evita que cada quien haga el logo, imagen o colores institucionales a discreción, y en cambio especifica normas y procedimientos para su ejecución.

En general la identidad visual es una representación que condensa todo lo que determina la organización, la identifica frente a sus diferentes públicos y le otorga una presencia que trasciende fronteras de espacio y tiempo. En el siguiente apartado se habla de la imagen percibida por los públicos, un tema que va ligado a la identidad visual y que es producto, entre otros elementos, de ésta.

1.5.15 Imagen percibida por los públicos.

Hablar de la imagen percibida es referirse a una representación visual de una organización, y la apreciación que tienen de ella sus diferentes públicos.

La imagen corporativa es una idea general que los públicos tienen de una organización y de sus productos, servicios y conducta. Bien llevada puede ser un valor para la institución, y descuidada puede volverse un problema para ésta, es por eso que ocupa un lugar importante dentro del diagnóstico de comunicación.

Va ligada en gran medida a conceptos de publicidad pues se aspira que mediante ésta se memoricen los productos o servicios de la organización en la mente de los diferentes públicos, sin embargo no se debe olvidar que se habla de la imagen de una empresa o institución, y no sólo de un producto o servicio determinado, y considerar que el fin último no siempre es vender.

La imagen es:

- *Sintética*.- o bien, planeada y creada con el propósito de formar una impresión, determinada en los sujetos acerca de un objeto.
- *Creíble*.- en tanto tenga credibilidad posibilitará el éxito.
- *Pasiva*.- No se ajusta al objeto, sino éste es el que intenta adecuar a la imagen preestablecida.
- *Vívida y concreta*.- Recurre a ser atractiva a los sentidos para cumplir mejor su objetivo.
- *Simplificada*.- Al resumir los aspectos del objeto que representa, rescata lo bueno y omite lo malo.
- *Ambigua*.- Fluctúa entre la imaginación y los sentidos, entre las expectativas y la realidad, por su naturales de acomodarse a los deseos y gustos de los sujetos.³²

Si bien es cierto que la imagen emite información por sí sola, es necesario fomentarla entre los públicos de la organización, mediante estrategias planificadas, que le permitan posicionarse en la mente de ellos.

La imagen también facilita la distinción de la organización frente a otras, gracias a una identidad propia y diferenciada, que de ser favorable será un catalizador para la elección de sus productos, en lugar de los de la competencia.

En el momento de la interpretación de la imagen, los públicos como receptores reconstruyen los signos de la organización a su manera y bajo sus propias referencias, experiencias, estado social, económico, contexto, etc., al ser una resignificación se puede o no concordar con la intención del emisor.

La imagen, igual que muchos de los elementos que se abordan en la constitución del diagnóstico, cobran significado en la medida en que los públicos

³² COSTA, Joan. Op. Cit. Págs. 20-23.

entran en contacto con la organización y por ende se crean una concepción de ésta, ya sea a nivel identitario, cultural, conceptual, perceptual, etc.

Es decir, el diagnóstico parte en gran medida del estudio de interacciones, ya sea de la organización con los diferentes públicos, o con su entorno, al entrar en juego estos elementos y todo aquello que los constituyen, comienza la complejidad del estudio de la CO, la cual toma como su principal apoyo el diagnóstico, éste resulta su metodología para adentrarse a las empresas o instituciones, en las cuales se estudian fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

1.6 Perfil y labor del comunicólogo organizacional.

Hay ciertas características que un comunicador organizacional debe tener para ejercer su profesión, éstas van relacionadas no sólo con sus capacidades cognitivas y analíticas, sino con cualidades referentes a su personalidad.

Un consultor en comunicación como Salvador Sánchez, detalla cuáles son las actividades principales del comunicólogo organizacional dentro de una institución, pero principalmente en una empresa:

“(…) desarrollar e implementar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración de personal.”³³

Esa es la función principal de un comunicólogo dentro de una empresa, o dependencia de gobierno, para lograr sus objetivos debe cumplir con ciertas cualidades, algunas se enunciarán a continuación.

Los encargados de la comunicación dentro de las empresas deben poseer una gran capacidad para convencer, por un lado a los directivos de la empresa y por otro a los empleados de ésta.

³³REBELI, Antonieta y RUIZ SANDOVAL, Celia. Op. Cit. Págs. 267 y 268.

A los primeros para mostrarles la importancia que debe tener la comunicación dentro de la organización, ya que por ser una profesión joven e incipiente, al menos en México, se generan dudas acerca de su empeño, sobre todo, si se considera que para una empresa todo se coloca en la lógica de costo/beneficio, es decir si los directivos invierten capital en un departamento de comunicación, obviamente quieren ver resultados o ganancias.

Es anormal hablar que una disciplina busque encontrar su espacio dentro de una organización, y convencer de sus beneficios y lo necesaria que puede ser para una empresa. Sobre todo si se considera que la comunicación organizacional hizo su aparición a finales del siglo XX, en esto es irremediamente una pregunta: ¿Cómo es que sobrevivieron, funcionaron y se hicieron tan relevantes las empresas, si en el pasado no se conocía esta disciplina y sus beneficios?

Tal vez es aquí donde se encuentra una de las mayores vicisitudes para los encargados de la comunicación en las empresas e instituciones: intentar legitimarse, es por eso que Serafina Llano Prieto, habla de una “capacidad didáctica para entusiasmar y convencer de la importancia de comunicarse”, sólo se agregaría, y para justificar su labor como comunicólogo organizacional.

En cuanto a los empleados en general, el comunicador debe saber manejarse con ellos para lograr su confianza, y que él sea un puente entre las altas cúpulas de la empresa y los miembros de rangos menores.

Para poder convencer y dirigir a los miembros de la organización, el comunicólogo debe poseer características de un líder:

“el líder debe facilitar el trabajo coordinando adecuadamente las actividades de cada integrante del equipo (...) Para que esto último suceda debe existir alguien que los guíe, que tome la iniciativa, que pueda persuadir a los demás y que logre conjuntar el esfuerzo de todos; esta persona es un líder”³⁴

³⁴ **RUIZ SANDOVAL**, Celia. “Elementos fundamentales dentro de una organización”, en El Poder de la comunicación en las organizaciones, Comp. por Ma. Antonieta Rebeli y Celia Ruiz Sandoval, Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana, México, 1998. Pág. 218.

A continuación se mencionan algunas de las características de un líder, basadas en Celia Ruiz Sandoval Reséndiz.³⁵

- a. **Disposición a aprender:** las ideas cambiantes obligan al ejecutivo a estudiar sin cesar —actualizarse—, éste debe estar en una búsqueda constante de información, tanto de lo que acontece entre los empleados como lo que proviene del exterior.
- b. **Confiabilidad:** aún cuando las circunstancias sean adversas al proyecto encomendado, los subordinados deberán saber qué esperar de él.
- c. **Sensatez:** significa prever las faltas o peligros que encierra una acción, por lo que resulta fundamental tener prudencia en el actuar, ya que quien tiene la capacidad de prever las eventualidades tendrá los pies puestos en la tierra para saber qué es lo que realmente se puede lograr.
- d. **Concentrado:** el centrar todo el esfuerzo en la consecución de un objetivo permite lograr la meta propuesta. Si el líder está concentrado en lo que está haciendo, pero con capacidad de poner atención a lo que hacen los demás, podrá llegar a cumplir sus metas.
- e. **Dispuesto:** a escuchar las opiniones y sugerencias de los demás; el hecho de que los empleados se sientan cerca del líder hará que el ambiente laboral sea mejor.
- f. **Decisión:** es la capacidad de mover a obrar a alguien, si se logra que el grupo de trabajo se “mueva” en determinada dirección para lograr una meta se cuenta con esta cualidad, pero tener la capacidad de aplicarla dará a los empleados seguridad y hará que las cosas funcionen.

Al revisar estas cualidades, se puede observar que un comunicólogo, encuentra su eficacia en cuanto tenga la capacidad de persuadir a los demás, de obrar a favor de la organización, este ejemplo muestra una vez más que el profesional de la disciplina busca primordialmente el bienestar de la organización.

³⁵ Op. Cit. Págs.220 - 221

El hecho de que el comunicador privilegie la funcionalidad de la organización, genera que deje de lado los procesos de interacción que suceden dentro de ésta, y si estamos hablando de comunicación en las organizaciones, nos parece que las personas deben jugar un papel fundamental en esta clase de estudios, al pensar de otro modo, nos da la impresión de que se está hablando de otra cosa, pero no de comunicación.

Otra característica de un comunicólogo organizacional es tener la capacidad de negociación, sobre todo hacia el exterior, ya que las empresas o dependencias públicas siempre se encuentran en constantes tratos con otras, el encargado de estas relaciones tiene que encontrar las oportunidades y las ventajas de la organización para la cual trabaja.

No es extraño que ciertas organizaciones cabildeen con diversos sectores del Estado, así como pactar con sus proveedores, competencia, medios de comunicación, sindicatos, etc., es por eso que la capacidad de negociación es tan importante para este profesional de la comunicación.

Después de mostrar las funciones y cualidades de un comunicador organizacional, parece aclaro que el sólo hecho de egresar de la universidad y haber trabajado en otras organizaciones no es suficiente, se deben poseer características peculiares, en cuanto a la personalidad como carisma, liderazgo, creatividad, así como capacidad negociadora y para improvisar entre otras, en la medida en que una persona posea estas particularidades le será de más ayuda a una organización, para que está logre de manera eficiente sus objetivos.

Epílogo.

Al comenzar este capítulo se dice que la comunicación organizacional es una disciplina que, en términos comunicativos, se encarga de investigar, diagnosticar y buscar soluciones para una organización, ya sea una empresa, una dependencia de gobierno o una ONG.

Para la comunicación organizacional, desde la perspectiva gerencial-administrativa, los problemas que se pueden encontrar en una organización, en cuanto a comunicación, son diversos y van desde la comunicación con los empleados y elevar la producción de éstos mediante mensajes informativos y de motivación, hasta el cuidado de la imagen al exterior de la empresa.

También se encarga de mantener buenas relaciones con otras organizaciones en su entorno, de las cuales depende, negocia e influye.

Lo anterior muestra el principal fundamento de la CO: alcanzar los propósitos de la organización, cualquiera que estos sean. Para conseguir dichos fines el comunicólogo organizacional debe lograr que ésta sea funcional y que actúe como una orquesta en la cual cada músico conoce su ejecución, y colabora para que el objetivo se cumpla.

Cuando se estudia a una organización, se debe tener claro que ésta cuenta con diversos públicos, a los cuales atiende pero también es dependiente de éstos. Básicamente hablamos de dos tipos: los internos (miembros de la organización) y externos (competencia, gobierno, consumidores, medios de información, etc.) También existen los mixtos, éstos no son miembros de la organización, sin embargo sus acciones repercuten directamente en las actividades de la organización, ejemplo de ellos son los proveedores y los sindicatos.

El comunicador organizacional debe tener preferentemente ciertas características, además de los fundamentos teórico-prácticos aprendidos en la escuela y con la experiencia laboral, estas particularidades se refieren a la personalidad de éste, como ser líder, carismático, con facilidad para socializar, paciente, creativo, visionario, perseverante, entre otras.

Con lo anterior, se intentó mostrar las categorizaciones básicas que ayuden a entender y darle sentido a la comunicación organizacional como disciplina, aún para aquellos que no dominan esta materia.

También se plasmaron los diversos tipos de comunicación que existen dentro de los estudios de comunicación organizacional dependiendo de sus características y su función dentro de la organización.

Las “distintas comunicaciones” cumplen con cometidos bien definidos, de ahí surge su diversidad, sin embargo se debe tener claro que todas están coordinadas por el encargado de la comunicación en la organización, no en todas existe de manera clara ese encargado, sin embargo invariablemente alguien lo hace de manera formal o informal.

Esta categorización también tiene la función de atender a diferentes públicos dentro de la organización, desde accionistas, inversionistas, gerentes, hasta los empleados de más bajo rango, algunas cumplen con funciones al interior y otras al exterior. Es necesario recalcar, como se ha hecho a lo largo de este capítulo, que la función principal de estas comunicaciones es el bienestar de la organización y el logro de sus objetivos.

Es de suma importancia mencionar que en este capítulo se incluyó de manera detallada lo que es el *Diagnóstico en Comunicación Organizacional*, así como sus componentes, no es casualidad que sea éste uno de los elementos en los cuales se hizo mayor énfasis.

Lo anterior debido a que el diagnóstico es la manera en la cual el comunicólogo organizacional aborda a la organización, es su metodología para enfrentar el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, el hecho de conocer que son estos, y no otros, los elementos que lo constituyen, refleja aquello que se pretende al realizar estudios sobre CO.

Es claro que no *todos* los estudios sobre comunicación organizacional parten de esta concepción, sin embargo la experiencia en los salones de clase, la bibliografía encontrada, incluyendo tesis de egresados de la disciplina, señalan en buena medida que son estos los elementos predominantes dentro del campo de la

CO. Es claro que lo plasmado en este capítulo no la agota como disciplina, faltarán algunos otros elementos, sin embargo la intención fue enunciar los más recurrentes.

En este apartado se ha transitado por el terreno de lo conceptual con la intención de hacerlo de una manera objetiva. Este capítulo servirá de referencia para los posteriores, pues cuando se hable de los términos predominantes en CO se sabrá de qué se está hablando. De aquí en adelante, con base en esta conceptualización, se abordará a la comunicación organizacional desde una lectura crítica, cuestionando los elementos consignados hasta ahora, ese es uno de los principales objetivos de esta investigación.

CAPÍTULO II.

UNA MIRADA CRÍTICA ACERCA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

*“Te dirán descuidado porque
ellos están acostumbrados
a los jardines... no a la selva.”*

J. SABINES.

En el presente capítulo se inicia con el análisis crítico, por un lado se realiza una reflexión de la comunicación como objeto de estudio, y las dificultades de tomar como válido un único enfoque, así como los inconvenientes que enfrenta ésta como disciplina.

En la segunda parte, se liga lo realizado en el primer análisis con la CO, la cual sin duda es influenciada por el enfoque, al que en este estudio se ha llamado predominante, y de igual forma existen elementos a considerar como el papel del ser humano para esta disciplina, y la forma en que la comunicación es utilizada como herramienta y técnica para conseguir los objetivos de la organización.

El objetivo primordial de este capítulo es mostrar como algunos elementos *debatibles* en el estudio de la comunicación fueron llevados a la CO, donde continuaron siendo cuestionables, en la medida en que éstos se estudien, se podrá avanzar hacia otras aristas de la disciplina que ocupaa este trabajo, no para sustituir ni eliminar conceptos, sino para complementarla.

2.1 Disentimientos sobre la comunicación como objeto de estudio.

Un punto fundamental de la CO, y lo que le da gran parte de su sentido, son las Teorías de la Comunicación, pues se sustenta en ellas, la mayoría del tiempo de forma implícita, para explicar su fenómeno dentro de las organizaciones.

La Comunicación Organizacional sustenta su contenido en dos teorías básicamente: la Teoría de las Organizaciones y La Teoría de la Comunicación.

En cuanto a la primera, se puede encontrar una cierta diversidad de enfoques para explicar la realidad dentro de la organización, por ejemplo la *Administración científica* de Taylor, Fayol y Gilbreth; las *Relaciones Humanas* de Henderson, Mayo, Roethlisberger y Dickson; la *Burocracia* de Weber, Selznick, Gouldner y Crozier; el *comportamiento* de Simon, Cyert y March; o el de *Contingencia* de Woodward, Lawrence y Donaldson.

Las anteriores son perspectivas que superaron unas a otras en algunos puntos y en otros las complementaron, se muestra una multiplicidad de enfoques para abordar un objeto de estudio como lo es la organización. En la actualidad estas teorías, algunas creadas a principios del siglo XX, aún se encuentran vigentes. Sin embargo no son estas teorías el foco de interés en el presente trabajo, por tal motivo no se explicarán en qué consisten cada una de ellas.

Lo anterior sirve como comparativo para mencionar que también existen distintos enfoques para abordar a la comunicación, desde el más primigenio como el modelo de proceso de transmisión de Shannon y Wiener, la escuela de la *Mass Communication Research* de Laswell y Lazarsfeld, la Teoría Crítica principalmente de Jürgen Habermas, hasta la Escuela Latinoamericana entre otras.

Sin embargo, existe una teoría de comunicación que se ha vuelto predominante en la academia y en el ámbito profesional: la ya mencionada teoría creada por Laswell y Lazarsfeld con su modelo de emisor, mensaje y receptor que ve a la comunicación como un proceso de transmisión de información primordialmente.

No cabe duda que después de ésta se han creado nuevas teorías, sin embargo muchas de ellas parten de los mismos fundamentos, es ahí donde surge el disentimiento fundamental con respecto a la forma de estudiar la comunicación.

Retomando la definición de CO ya expuesta en el primer capítulo se dice que:

“(…) la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene su entorno. (…) conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.”¹

Con base en la definición anterior y con la tipología de *comunicaciones*, expuestas en el primer capítulo, se puede aducir que la CO en cuanto a lo estrictamente comunicacional también parte de este modelo, es decir cuando en se habla de comunicación, se está refiriendo básicamente en términos de proceso: Emisor-Mensaje-Receptor, entre sus objetivos fundamentales se encuentra el de realizar y distribuir mensajes dentro y fuera de la organización hacia sus diferentes públicos, su labor es sobre todo informativa.

El hecho de que los especialistas en CO hayan retomado a la comunicación desde este enfoque condicionó los estudios sobre esta disciplina dentro de las organizaciones. Pues se redujo en gran medida a la creación y difusión de mensajes encaminados a diferentes objetivos que van desde modificar conductas, hasta crear y difundir la imagen corporativa de una empresa. De ninguna manera es una coincidencia u omisión que este sea el enfoque predominante en esos trabajos.

A lo largo de todo este trabajo se muestra un disentiendo, no con utilizar este enfoque en los estudios de CO, sino que éste sea prácticamente hegemónico ante la poca diversidad existente al abordar el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones.

Un autor como A. Nosnik, especialista en Comunicación Organizacional, resume en buena medida el sentido de la disciplina, al decir que “*el adjetivo*

³⁶ **FERNÁNDEZ COLLADO.** Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México. 2ª edición. Editorial Trillas. 2002. Pág.12.

organizacional distingue y precisa a qué tipo de comunicación nos referimos. Hablamos de una comunicación a favor de la organización”

Este ejercicio de reflexión acerca de lo que la CO entiende como comunicación sirve de preámbulo para el primer apartado de este capítulo, el cual versa sobre el enfoque y corriente teórica predominante en los estudios sobre ésta, así como las objeciones de darle legitimidad casi incuestionable a ese paradigma.

En esta investigación no se está de acuerdo completamente en la forma de abordar a la comunicación como disciplina, al parecer se ha visto a una parte de ésta como el todo, lo cual sin duda es un error pues existen otras aristas que se han descuidado, u omitido, por no encontrar su practicidad de forma inmediata.

En la medida que se avance en este capítulo se insertarán algunos vínculos con la CO, pues existe la convicción de que una lectura crítica a la comunicación, también lo es a la Comunicación Organizacional, ya que ésta no cuestionó el modelo, simplemente lo hizo suyo adaptándolo a sus necesidades de ejecución.

No cabe duda de la existencia de estudios alternativos, pero como ya se ha referido anteriormente no se habla aquí de una ausencia de teorías que ayuden a explicar de forma diferente a la CO, sino de un enfoque predominante que permea a la mayoría de los trabajos referentes a ésta, es ahí donde cohabita una de las principales objeciones de esta investigación.

2.1.1 El enfoque predominante en los estudios sobre comunicación.

El principal desacuerdo que se tiene con el modelo hegemónico de la comunicación es que únicamente responda a cuestiones operativas, es decir sólo adquiere relevancia en cuanto se sabe para qué sirve y cómo se puede aplicar.

La comunicación se base en el argumento teórico y casi dogmático de que:

“Todo proceso comunicativo consta de un conjunto de elementos invariables (...) un agente transmisor y uno receptor entre los cuales se transmite información. Ésta viaja a través de un canal en cuyos extremos suelen encontrarse mecanismos de codificación de mensaje, mismos que pueden verse afectados de manera adversa por la presencia de ruido. Ruido en este contexto es un término técnico que designa a todo agente capaz de disminuir la eficacia del mensaje (...) Éstos son los elementos de la teoría de la Comunicación”²

Como se mencionó antes, esta concepción tiene sus orígenes en el modelo matemático de Shannon y Wiener, es relevante que en la actualidad se continúe con este paradigma de principios de los años 20’s. No se puede objetar que a lo largo de muchos años se le han hecho adiciones, sin embargo el fondo fue poco cuestionado. La idea fundamental de este modelo es el planteamiento del proceso comunicativo como una unidad cíclica de transmisión, circulación y recepción de mensajes.

Para que alguien se comunique necesita cumplir con las siguientes premisas:

- a. Elaborar un mensaje en términos que:
- b. pueda ser entendido (decodificado) por el destinatario y
- c. se ajuste al medio (canal) más adecuado, tomando en cuenta el contexto, al receptor, la intención del emisor.
- d. Evitar cualquier agente externo, ya sea técnico o a causa de una mala codificación durante el proceso comunicativo.

Si después de elaborar su mensaje y enviarlo por un canal, éste fue decodificado de acuerdo con el propósito del emisor, se hablará de un éxito en la comunicación.

Algo que es importante en el proceso de comunicación —desde el punto de vista de algunos autores como David K. Berlo, y la escuela de psicología conductista entre otras— es darle prioridad a que el mensaje sea entendido de la forma en que el emisor quiere, y el éxito o fracaso de sus mensajes radica en la posibilidad de

² **SOLÍS MACÍAS**, Víctor. “El hombre un procesador de información” en Información Científica y tecnológica. México. CONACYT. 1987, Págs. 23-24.

conocer si éste convence al receptor; es aquí cuando el proceso de comunicación cede su paso a la persuasión, pues no se habla de interacción/entendimiento, sino de estímulo/respuesta.

Como se ha mencionado antes el hecho de que se busque convencer al otro mediante mensajes, no es un problema, pues es parte de la interacción del ser humano, lo que parece preocupante y cuestionable es que este sea “el objetivo” de la comunicación.

Esto último sucede en el campo de la CO cuando el encargado de ésta emite un mensaje a los miembros de la organización, poco le importa si éstos comprendieron las implicaciones de la información que reciben, lo relevante es que lo entiendan y atiendan, ya sea una indicación, una noticia, una restricción, etc.

Tal vez el éxito del modelo de emisor-mensaje-receptor, radique en que puede ser aplicado desde un ámbito sencillo como una conversación entre dos personas, hasta una elaborada campaña publicitaria de un producto.

Se debe mencionar que tiempo después otros estudios ampliaron este esquema, insertando elementos como el contexto y la retroalimentación, sin embargo dejaban intacto y sin cuestionamientos las bases de éste.

Ejemplo de lo anterior es que en la actualidad los comunicólogos se preocupan por enviar un mensaje, preponderando ante todo el medio, y después se analiza el impacto que tuvo el mensaje en el receptor. A esto se ha reducido el estudio intencionado de la comunicación, es claro que existen trabajos que ven a la comunicación desde otro parangón, por ejemplo la Teoría Crítica de Habermas y su acción comunicativa.

2.1.2 Algunas objeciones de darle legitimidad a la comunicación a partir del modelo cibernético³

¿Tenía razón el cibernético Wiener? cuando afirmaba: “mi tesis es que el funcionamiento físico del individuo y de algunas modernas máquinas electrónicas son totalmente paralelos en sus tentativas de regular entropía mediante la retroalimentación. Ambos poseen receptores sensoriales en una etapa de su periodo de funcionamiento”⁴

Al parecer Wiener incurre en un error al aplicar esa analogía pues parte del hecho de que la comunicación es una simple regulación de entropía solucionada por la retroalimentación. No considera a la comunicación como un fenómeno complejo que involucra primordialmente una capacidad de entendimiento e interacción sino como una simple transmisión de información.

Sin embargo parece que lo importante no era saber si Wiener tenía o no razón en su afirmación, el problema radica en que los investigadores que vinieron posteriormente, la hicieron suya, sin cuestionarla en sus fundamentos.

De igual forma el esquema general del proceso de comunicación (emisor-mensaje-receptor) inicialmente planteado por Shannon y Weaver se probó válido para todo fenómeno, natural o electrónico. Pero de eso a legitimarlo *universalmente* como una expresión de todo posible fenómeno comunicativo hay un abismo enorme, y de ahí la inconformidad que plantea este trabajo.

Lo que hicieron Lasswell, así como los sociólogos y conductistas llamados “padres de la *Mass Communication Research*” fue precisamente *universalizar* este proceso, analizaron formas bastante particulares de interacción social, propias de un momento histórico determinado, con los elementos técnicos necesarios para posibilitar un fenómeno mecánico, *fundiendo* a unos y otros en un solo precepto de carácter universal.

³ Vease SMITH, Alfred G. Comunicación y cultura. Buenos Aires. Editorial Nueva Visión. 1972.

⁴ FERNÁNDEZ, Fátima y YÉPEZ, Margarita. Comunicación y Teoría Social. México. UNAM. 1984, Pág. 37.

“Nosotros hemos heredado esa analogización y la hemos dado por real, por verdadera (...) y tratamos de acomodar sobre un vértice conceptual equívoco el estudio de relaciones sociales que, a fin de cuentas, se traduce —o debiera traducirse— en estudio del hombre, admitiendo implícitamente que determinaciones de carácter *empíricorracional* y logicomatemático *pueden* expresar y dar legalidad a fenómenos sociales, o más aún, que los fenómenos sociales *deben* adecuarse a una determinación y legalidad empíricorracional y logicomatemática. El que los fenómenos sociales no puedan expresarse ni legalizarse mediante determinaciones empíricas o matemáticas no prueba nada en contra de ellos o de la ciencia, más bien demuestra la *insuficiencia* del empirismo y la lógica matemática para acceder válidamente al conocimiento de otros fenómenos que trascienden la dimensión mecaniconatural biológica.”⁵

El objetivo de esta extensa cita es comprender que ante la necesidad de buscar legitimidad en su teoría y método, los estudiosos de la comunicación buscaron cobijo en ciencias exactas como la matemática y la cibernética, corriendo el riesgo de estar subordinada a su yugo.

La disyuntiva radica en saber: si los fenómenos de circulación de ondas electromagnéticas (el modelo de Shannon y Weaver) o en el caso de los conductistas (Laswell y Lazarsfeld) de relación estímulo-respuesta común a todo sistema nervioso, pueden considerarse comunicación, o si sólo se trata de procesos denominados arbitrariamente de comunicación. También es necesario preguntarse si una posible analogía humana con éstos es suficiente para explicar, investigar, o darle su legitimidad social, o si asistimos a un abuso en la metáfora, a lo cual Thompson dice que “Lo interesante acerca de las metáforas es que, a menudo, son más efectivas cuando están más equivocadas”⁶

2.1.3 Inconvenientes que enfrenta la comunicación como disciplina.

Un problema fundamental de la comunicación radica en que está determinada por una convergencia múltiple de diversas disciplinas, es decir se aborda desde

⁵ LÓPEZ VENERONI, Felipe. Elementos para una crítica de la ciencia de la comunicación. México. Editorial Trillas. 1989. Pag.48.

⁶ THOMPSON, Kenneth y SALAMAN, Craeme. Control e ideología en las organizaciones. México. Fondo de Cultura Económica. 1984. Pág. 264.

problemas inherentes a la economía, sociología, política, administración, psicología, historia, etc., de ahí tal vez su nombre como disciplina: Ciencias de la Comunicación.

Como lo menciona Felipe López Veneroni:

“(Las ciencias de la comunicación) No son sino una introducción general a todas las disciplinas sociales, a partir de un problema particular, lo que eventualmente obliga al estudioso a limitarse a la esfera práctica (...)”⁷

En otras palabras, los estudiosos de esta materia se enfocan en problemas de comunicación en diversas ciencias, como las mencionadas anteriormente, por ejemplo y como ya se observó en el caso de la CO el papel de los comunicólogos es resolver el problema de comunicación al interior y al exterior de la empresa o institución, de manera práctica y en busca de la funcionalidad de ésta.

Con respecto a la practicidad de la comunicación como fin principal, se debe mencionar que el origen *formal* de esta disciplina se da en un contexto bien definido que es el auge de la post-industrialización y la segunda guerra mundial.

En esos años se preponderó ante todo, la tecnología y el alcance de diversos propósitos mediante ésta; la Ciencia de la Comunicación nació en estos años, cobijada por la denominada *razón instrumental*.

Por razón instrumental entendemos:

“(...) la razón típica de la racionalidad científico-técnica. Responde a la pregunta por los medios adecuados para lograr un fin determinado, pero no se interroga acerca de este fin (...) es una racionalidad orientada a los medios (...) En lo que se insiste desde Weber es en el creciente dominio de la racionalidad de los medios o instrumentos en la sociedad industrial contemporánea.”⁸

La razón instrumental se explica como una reorientación de todas las esferas sociales, hacia el proceso de tecnologización, supeditando las posibilidades de

⁷ LOPEZ VENERONI, Felipe. Op cit. Pág.32.

⁸ MARADONES, José María y URSÚA, Nicanor. Filosofía de las ciencias humanas y sociales. México. Distribuciones Fontamara. S.F. Pág. 252

generación teórico-metodológica a un simple cuadro de valores dominado esencialmente por lo utilitario y sus usos prácticos.

“Si trazamos un cuadro general de la filosofía contemporánea, nos sorprendería el poco espacio que ocupa en él la filosofía de las ciencias. De un modo más general, las filosofías del conocimiento parecen estar hoy día en desgracia. Los esfuerzos del saber parecen impregnados de utilitarismos; los conceptos científicos, tan acordes, están considerados como simples valores de utilidad”⁹

La imperante necesidad de centrar todos los esfuerzos racionales —políticos, económicos, pedagógicos, y en general científicos— en la producción tecnológico-industrial, hace que la esencia de los estudios respondan a fines prácticos superando cualquier enfoque humanista y social.

Lo anterior lo encontramos importante dentro de la comunicación organizacional, pues sus estudios responden a esta razón instrumental, en la que se busca principalmente el bienestar de la empresa o dependencia gubernamental, dejando de lado la perspectiva en que se comprenda al ser humano y su desenvolvimiento en las organizaciones.

En la mayoría de los diagnósticos organizacionales, es poca o nula la presencia de la comprensión, interacción, el entendimiento y la función social del ser humano, es comprensible, nunca justificable, si se parte del hecho de que en tiempos en que la razón instrumental influencia los estudios, lo importante no es la comprensión de la organización mediante la comunicación, sino la operatividad, el funcionamiento y orden de ésta.

Con respecto a la CO y su objetivo de preponderar la funcionalidad de la organización importándole poco su papel social y humano, se podría aplicar el razonamiento de Wright Mills quien menciona acerca de las disciplinas supuestamente sociales:

⁹ BACHELLARD, Gastón. Epistemología. Barcelona. Anagrama. 1971. Pág.28.

Entre las consignas usadas por diversidad de escuelas de ciencia social, ninguna es tan frecuente como: El objeto de la ciencia social es la predicción y el control de la conducta humana. Hoy se oye en algunos medios hablar mucho de “ingeniería humana”, frase indefinida que a menudo se toma equivocadamente por un objetivo claro y manifiesto. Se le cree claro y manifiesto porque descansa sobre una analogía no discutida entre ‘dominios de naturaleza’ y ‘dominio de la sociedad’ (...) *Suponen* (quienes están interesados en esta analogía) *que ellos van a hacer con la sociedad lo que creen que los físicos han hecho con la naturaleza. Toda su filosofía política está contenida en la sencilla opinión con que si empleasen ‘para controlar la conducta social’ los métodos científicos con que el hombre ha llegado a dominar el átomo, se resolverían pronto los problemas de la humanidad.*¹⁰

Antes de la aparición de la razón instrumental, muchos de los estudios, tenían un enfoque más filosófico y humanista, al menos en las ciencias sociales, sin embargo con su aparición los trabajos científicos cambiaron sus propósitos, volcándose hacia la praxis. Y midieron la relevancia de los estudios a partir de su funcionalidad y practicidad.

Después de revisar, en lo general, la incursión de la *razón instrumental* y su influencia sobre la comunicación y posteriormente en las ramas de ésta, como la CO, se puede observar que a diferencia de otras disciplinas que cambiaron su configuración y fines, a partir de esta aparición, producto de la post-industrialización, la disciplina ciencias de la comunicación, no tiene precedentes, surge justo en esta generación de instrumentalismo, la cual ha acompañado e influenciado a lo largo de todo su desarrollo como objeto de estudio.

Por lo cual:

“Un examen crítico de los presupuestos en el modo de definir y concebir lo científico, lo metodológico y lo objetivo dentro del contexto de la razón instrumental reflejará los errores o, al menos, las limitaciones en la formulación del problema, su elección de objeto y, por ende, las dificultades logicometodológicas en las que se debate la ciencia de la comunicación.”¹¹

¹⁰ WRIGHT, Mills. *La imaginación sociológica*. México. Fondo de Cultura Económica. 1969. Págs. 128-129.

¹¹ LÓPEZ VENERONI, Felipe. Op. Cit. Pág. 45.

Es decir revisar, como se hizo aquí, este carácter instrumental de la comunicación, puede dar luz acerca del por qué sus estudios tienen esa línea pragmática que ha dejado de lado a los enfoques sociales y humanistas.

En la medida en que se logró salir de ésta lógica determinista en la que la comunicación y sus estudios se avocan a cuestiones de control y simple transmisión de información, se estará más cerca de un enfoque alternativo en el que los medios y el mensaje, no sea lo más importante, sino el papel del ser humano y su interacción en la sociedad y en las organizaciones, en el caso de la CO.

2.1.4 ¿Su majestad el medio?

Existe una bibliografía amplia acerca de cómo realizar comunicación en diversas esferas prácticas por ejemplo la publicidad, el periodismo, la producción de medios electrónicos, así como la misma comunicación organizacional. En estos estudios y disciplinas, existe un común denominador: la preponderancia al medio.

Para algunos tal vez la sentencia de McLuhan de que “el medio es el mensaje”, tuvo tanto sentido que no titubearon en hacerla prácticamente un dogma para el estudio de la Comunicación. Al parecer algunas partes de la comunicación como lo es el canal o medio, se han volcado como “el objetivo” de ésta, lo cual no tiene nada de ingenuo, y que más bien responde al sentido operativo e instrumental que hasta el momento domina los estudios de la comunicación.

La importancia del medio ha llegado a tal grado que algunos autores críticos a esta postura han mencionado la *fetichización* de éste por los comunicadores, si se continúa preponderando a éste, entonces se dirá que la comunicación debe ser mediatizada para que tenga éxito, en este trabajo se está en contra de que el medio explique la práctica social de la comunicación.

“Tanto esta reducción lógica (acerca del medio), como el grado de fetichización que conlleva, tiene ejemplos precisos en la idea de que los

medios en general y los masivos en particular constituyen procesos comunicativos y, por ende, que estudiarlos o vehicular mensajes a través de ellos es *aprehender* el fenómeno o *hacer* comunicación (...)¹²

Pensar de la forma que menciona críticamente López Veneroni, es creer que sólo los dueños de los medios pueden hacer comunicación lo cual no parece tan descabellado después de revisar muchos estudios de comunicación. Ejemplo de ello es la CO, en donde, como se mencionó en pasajes anteriores, se cree que el comunicólogo organizacional es un administrador de la comunicación en las organizaciones, pues tiene a su disposición los medios de la empresa.

A menudo los estudiosos, no sólo de la CO, sino de otras ramas de la comunicación, dicen que la eficacia o éxito de la comunicación radica en la elección del medio, si éste no es adecuado, la comunicación es fallida. Quienes piensan que esta es la herramienta primordial de la comunicación, la consideran en cuanto a tiempo y espacio, supeditada al medio y a su disponibilidad.

Para terminar este apartado es preciso citar a Antonio Pasquali, quien dice:

“En suma insistir demasiado en ‘medios’ es una forma de encubrir el problema de los ‘contenidos’, es decir su simple presencia engendra fatalmente ciertos resultados (prescindiendo del mensaje) es tratar de esconder el gravísimo problema de su *uso* y de sus responsabilidades.”¹³

Por lo anterior es preciso hacer una detención en el camino y reflexionar acerca de por qué el énfasis en los medios ha permeado los estudios sobre comunicación. En un tiempo en que los fondos se encuentran supeditados a las formas, la CO no se encuentra ajena a esta lógica, si bien es cierto que aquellos que dominan los medios dentro de una organización encuentran en ellos una cuota de poder, tampoco se puede afirmar que controlan toda la comunicación.

¹²Op. Cit. Pág. 50.

¹³**PASQUALI**, Antonio. Comprender la comunicación. Venezuela. 4ª Edición. Monte Ávila Editores. 1990. Pág. 38.

2.2 Cuestionamientos acerca de la Comunicación Organizacional y sus operadores.

En esta sección, se realiza un análisis crítico más específico acerca de la CO, teniendo como principal objetivo descubrir los elementos en los cuales esta disciplina poco se ha detenido. Y que forman parte de su espacio de acción.

Algunos considerarán que el análisis hasta ahora puede ser muy severo, argumentando que la comunicación no siempre tiene que ser mediatizada o comprenderse a partir del modelo clásico de transmisión y también que esos prejuicios hace tiempo quedaron superados. Y que en la actualidad disciplinas como la CO se encuentran a la vanguardia en la utilización de elementos eficaces para comunicar.

No cabe duda en que desde la segunda mitad del siglo XX hasta ahora ha existido un debate acerca de la disciplina ciencias de la comunicación y sus implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas, las cuales en lo general apuestan por la comunicación más allá de una simple transmisión de ideas.

Inclusive el autor que se ha tomado como referente en el concepto de comunicación organizacional como Carlos Fernández Collado apunta:

“La revisión histórica de la comunicación muestra que la evolución del concepto ha sido dramática (...) ha pasado de tener un eje central en la fuente y el mensaje a considerar más al receptor y los significados; de ser unidireccional a ser circular o espiral; de ser estática a orientarse en el proceso; de tener un énfasis exclusivo en la transmisión de información a un énfasis en la interpretación y las relaciones; de un marco conceptual de la oratoria a uno que considera los diferentes contextos, como el individual, el relacional, el grupal, el organizacional, el intercultural, el de los medios y los nuevos tecnológicos y el social”.¹⁴

Es curioso como este investigador en comunicación organizacional, reconoce una evolución en la comunicación, gracias a los atributos mencionados por él mismo, sin embargo en el momento de definir a la CO omite todos ellos y la considera como un conjunto de mensajes que se dan entre los miembros de una organización, y la

¹⁴ **FERNÁNDEZ COLLADO**, Carlos. La comunicación Humana en el mundo contemporáneo. México. McGraw- Hill. 2001. Pág. 16.

considera como un conjunto de técnicas y actividades con el fin de agilizar los mensajes.

Y dónde queda lo mencionado acerca de considerar más al receptor y los significados, ha dejado de ser estática, la enfatización de la interpretación y las relaciones etc. Cómo pudo el autor cambiar de opinión de un libro a otro.

Al parecer no es un olvido u omisión ingenua, lo que aparenta más bien es lo que sea ha sostenido en este capítulo, es decir, al momento de buscarle operatividad y practicidad a esta disciplina, ésta se ve reducida a su máxima expresión, en algo que pueda ser maniobrable y no implique una complejidad inusitada. Y en la mayoría de las ocasiones la comunicación se simplifica al envío y recepción de mensajes entre personas, y en ese momento se está de vuelta al modelo primigenio de transmisión de información.

En el apartado de la CO se mencionan temas como el control de la comunicación y el encargado de ésta, así como formalizarla y evitar interpretaciones erróneas por parte de los diferentes públicos. La organización debe tener el control, y como ella controla los medios, decide su rumbo.

Se suele poner a la disciplina a merced de los intereses de aquellos quienes se consideran dueños de ella por el simple hecho de estudiarla, investigarla y conceptualizarla, ellos son los que definen las pautas de cómo debe ser estudiada, en este caso dentro de las organizaciones, dejando de lado el viejo adagio de que la comunicación es lo que los seres humanos hacen de ella en su actuar diario y como la utilizan para crear e interpretar el mundo que los rodea.

Y peor aún los investigadores en CO, únicos capaces de revertir esta situación, por ser quienes la crean y reproducen, consideran que su aportación va ligada al *control operativo* de las interacciones comunicativas, se ponen al servicio del dominio organizacional, y el éxito de su labor se mide en virtud de su eficacia para velar y legitimar el valor persuasivo de la llamada retórica corporativa.

La comunicación dentro de las organizaciones es considerada racionalmente como mecanismo para entenderla e instrumento para resolverla, y no como resultado de la acción colectiva o fenómeno emergente, el cual dicho sea de paso, siempre necesita ser explicado, y no necesariamente resuelto.

Los sujetos llamados comunicadores, se convierten pues en reproductores-procesadores, cambiando una instrucción por otra, un comando por otro, siguiendo los pasos de la “receta” en turno.

Estos investigadores exacerbaban la perspectiva que supone acercamientos principalmente pragmáticos al objeto de estudio, se orientan a la reproducción de estructuras y prácticas vigentes, sin perder de vista su compromiso tácito con los objetivos institucionales, seres acríticos que toman los preceptos de la CO como criterios cuasi universales.

Ya en un inicio Abraham Nosnik había dictado sentencia sobre el marco de estudio y competencia de los comunicadores organizacionales:

1. Evaluación de la efectividad de las prácticas comunicativas (si el mensaje llegó adecuadamente al receptor y se obtuvo la respuesta esperada por el emisor).
2. Planeación de estructuras comunicativas para el mejor cumplimiento de los objetivos “empresariales” (diseño de sistemas y administración de los flujos informativos)
3. Ponderación del valor psicosocial de la comunicación interna.
4. Mercadotecnia e imagen corporativa.¹⁵

Estas líneas de trabajo muestran y resumen, el campo de estudio de la comunicación dentro de esta disciplina, todas con un mismo objetivo en común: el

¹⁵ **NOSNIK**, Abraham. “El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones”, en **SÁNCHEZ RUIZ**, Enrique. La investigación de la comunicación en México: logros, retos y perspectivas. México. Ediciones de Comunicación/Universidad de Guadalajara. 1988. Págs. 239-250.

funcionamiento de la organización, y el comunicador como sujeto primordial para llevarlo a cabo.

Rafael Ávila en su trabajo crítico sobre la CO menciona acerca de los comunicólogos organizacionales:

“(…) los investigadores que toman como garantía el discurso gerencial — sobre organización, cultura o comunicación— adoptan en realidad el papel de intelectuales orgánicos del *management*, con todos sus equívocos y salvedades. Extrapolan de manera casi literal los marcos conceptuales de la gestión, sus imperativos estratégicos y sus ordenamientos funcionales. Con sus pronunciamientos instrumentales, niegan el valor cognoscitivo y práctico de la vida cotidiana, su presencia irreductible, los problemas que plantea”.¹⁶

En su estudio crítico de la CO Rafael Ávila, ya apuntaba con cierta pesadumbre que el credo funcionalista de los comunicadores organizacionales se basa en la sentencia de: *sed operativos o desaparesed*. Es decir su sentido dentro de las organizaciones formales lo encuentran en la medida en que le son útiles a éstas.

2.2.1 Pequeña reflexión sobre la teoría y método.

En este apartado se reflexiona acerca de la dualidad que implica la teoría y el método como elementos primordiales necesarios para la comprensión de una disciplina, sobre todo analizar como son utilizados en el estudio de la Comunicación Organizacional.

Acerca de la teoría, Edgar Morín menciona:

“Una teoría no es el conocimiento; permite el conocimiento. Una teoría no es una llegada; es la posibilidad de una partida. Una teoría no es una solución; es la posibilidad de tratar un problema. Dicho de otro modo, una teoría sólo

¹⁶ **ÁVILA GONZALEZ**, Rafael. Crítica de la Comunicación Organizacional. México. UNAM. 2004. Págs. 123-124

cumple su papel cognitivo, sólo adquiere vida, con el pleno empleo de la actividad mental del sujeto.”¹⁷

Difícil es encontrar en la CO, estudios donde se hable, en cuanto a comunicación, claramente y con detalle acerca de la teoría en la que se encuentra basada esta disciplina.

Sin embargo, después de revisar los conceptos y la bibliografía expuestos en el primer capítulo se puede mencionar que se aborda a la comunicación como un proceso de emisión de mensajes entre diversos receptores o públicos, justo como lo hacían los autores clásicos a mediados del siglo XX. Incluso se enfatiza de manera explícita o implícita, responder a las preguntas de Quién dice qué, a quién, por cuál canal, con qué propósito. ¿No eran esas las preguntas de Laswell y Lazarsfeld?

Desde esta perspectiva resulta bastante cuestionable ese marco teórico utilizado en la CO, con lo revisado en este trabajo, la comunicación se reduce a una mera transmisión de mensajes entre diversos públicos.

La teoría comunicativa, no ha generado una manera de abordar el fenómeno dentro de las organizaciones, sino una forma de encontrarle solución a los problemas comunicativos que de ellas emanan, en busca del control y el orden.

Dentro de la CO existe una diferencia notable entre considerar a la comunicación como un proceso estructurante o como *recurso* estructurado: “La perspectiva administrativa de la comunicación en las organizaciones acoge la segunda como estrategia para reducir la equivocidad y la indeterminación de los procesos respecto a las directrices *manageriales*, puesto se refiere a aquellos factores organizacionales que el *management* puede controlar”.¹⁸

Si hasta ahora se ha dicho que la teoría tiene elementos cuestionables, el método en la CO es de igual forma criticable. Sobre todo si se considera que el gran

¹⁷ MORÍN, Edgar. *Ciencia con consciencia*. Barcelona. Editorial Anthropos. 1984. Pág. 363.

¹⁸ ÁVILA GONZÁLEZ, Rafael. Op. Cit. Pág. 141.

peso del método lo lleva el diagnóstico, éste es el elemento que permite el conocimiento de la organización, con él se busca poner en práctica todos aquellos conceptos emanados del cuerpo teórico y conceptual de la disciplina. Mediante éste se realizan juicios sobre los problemas que enfrentan la organización y sus miembros, y de igual forma gracias a él se buscan soluciones para resolver esas dificultades.

Sin embargo el método aquí ha dejado de ser complejo, reflexivo, estratégico, inventivo y activo, por el contrario se ha volcado en un elemento degradado, “el método no es más que un *corpus* de recetas, de aplicaciones cuasi mecánicas, que tiende a excluir a todo sujeto de su ejercicio. El método se degrada en técnica, puesto que la teoría se ha vuelto programa”¹⁹.

El método se ha simplificado de tal manera que, para conocer un fenómeno social, como lo es la comunicación dentro de las organizaciones, sólo se deben seguir ciertos pasos de manera ordenada y consecutiva. Vale decir, de manera bastante crítica, los comunicadores poseen un cuerpo de herramientas y técnicas, que buscan aplicar a la organización, sin conocerla previamente, es pues una suerte de *alquimia* en la que se tiene la solución a todo mal, incluso sin conocer previamente el problema.

Es tan desafortunada esta manera de abordar a la organización, desde la CO, que tal parece que en lugar de encontrar un método capaz de ayudar a comprender la forma en que la realidad se comporta, se vira totalmente en sentido contrario, y lo que se busca es adaptar la realidad misma al método con el que ya se cuenta.

Dice Rafael Ávila al respecto:

“Es bien sabido que lo que tenemos como argumentos preliminares de toda investigación son solamente tentativas, anticipaciones discretas que, con toda su precariedad hipotética, orientan provisionalmente el rumbo a seguir. Pero de ahí a procurar que nuestros resultados se apeguen a ellos hay una gran

¹⁹ MORÍN Edgar. Op. Cit.

distancia. Y eso es justamente lo que se percibe en la literatura convencional sobre la comunicación organizacional (...)"²⁰

Es importante no abordar a la CO con definiciones y técnicas preestablecidas, o que resultaron viables en otros trabajos, sino aproximarse mediante la observación analítico-sintética, que privilegie el contacto con el objeto de estudio —en este caso la organización— de esa forma se podría encontrar alguna *luz* que muestre la total o parcialmente las relaciones prácticas comunicativas de cada organización en particular.

Por lo tanto es necesario que cualquiera que sea la elección del comunicólogo organizacional, al abordar su objeto de estudio, éste debe tener en cuenta que su investigación tiene alcances y límites, y no considerar que por estudiar un elemento delimitado de la CO, cómo lo mencionado en el capítulo I, se conoce el todo comunicacional en la organización.

Edgar Morín sostiene la tesis de que en los últimos años se puede hablar de una simplificación de la teoría, la cual tiene tres rostros básicamente, y que igual se ha visto en la cibernética como en la teoría de sistemas, o en el marxismo y el freudismo; con base en lo revisado hasta ahora la CO no es ajena a este argumento.

Los tres elementos que simplifican a la teoría se enuncian a continuación, estos fundamentos explican en gran medida lo que la mayoría de los estudiosos de la CO han hecho con el ámbito teórico en la cual se basa esta disciplina:

1. *La degradación tecnicista.*- De la teoría se conserva sólo lo que es operacional, manipulador, lo que puede ser aplicado; la teoría deja de ser *logos* y se convierte en *techné*.
2. *La degradación doctrinaria.*- La teoría se convierte en doctrina, es decir, cada vez se hace menos capaz de abrirse a la refutación de la experiencia, a la

²⁰ ÁVILA GONZALEZ, Rafael. Op. Cit. Pág. 123.

prueba del mundo exterior, y entonces sólo le resta asfixiar y callar aquello que la contradiga.

3. *La pop-degradación.*- Se eliminan las oscuridades, las dificultades, se reduce la teoría a una o dos formulas de choque; como consecuencia la teoria se vulgariza.²¹

Lo anterior refuerza lo que en pasajes de este trabajo se ha mencionado, la CO maximiza todo aquello que es aplicable dentro de la organización, para ello se vale de múltiples herramientas y técnicas, mencionadas anteriormente en el diagnóstico, es aquí donde se pone a la comunicación a su disposición y a sus fines, mientras se deja de lado su labor como acción para el entendimiento, no sólo entre sus miembros, sino de la organización misma.

La apuesta radica en evitar el conformismo teórico y metodológico, hasta ahora la mayoría de los trabajos en CO se encuentran en un letargo de ambos, predica con la innovación, la cual se encuentra sólo en las herramientas y técnicas que utiliza, sin embargo no trastoca su ideología. La CO se comenzó a estudiar a principio de los años 90's, al menos en México, y al estudiar la bibliografía, se percibe poca evolución en ese ámbito teórico-metodológico al cual se ha referido en este apartado. Este trabajo busca evitar esos enfoques inalterables y sus verdades absolutas.

2.2.2 Los usos de la comunicación dentro las organizaciones.

En este apartado se explicará como a la comunicación se le han dado ciertos atributos, la mayoría técnico-instrumentalistas, con la finalidad de concebirla como un elemento que se pone a disposición de la organización, y de quienes la manejan, para resolver una gran variedad de "problemas" dentro de ésta.

²¹ Op. Cit. Pág. 364.

Para esta tarea se tomará como referencia a Rafael Ávila González²², quien explica que la comunicación dentro de las organizaciones en el afán de hacerla práctica, es utilizada a manera de metáfora, y reconoce cinco maneras de representarla, como: a) técnica, b) instrumento, c) habilidad, d) recurso e) variable.

Y se le entiende como metáfora porque se le asignan valores que en sí misma no tiene; la comunicación no es ninguno de los cinco atributos antes mencionados, sin embargo los estudiosos de la CO con el recurso, o abuso, semántico de considerarla así la delimitan y le dan un sentido que sirva a sus intereses. Cuando se utiliza la frase: “La comunicación *como* instrumento”, la dotan con características de éste, con la finalidad de que al momento de estudiarla y *operacionalizarla* pueda cumplir con esas funciones.

El momento crítico aparece cuando los reproductores de estas metáforas han llegado al punto de creer que por repetirse tanto ese discurso la metáfora ha dejado de ser y se ha volcado como realidad, es decir ya no es: “La comunicación *como* instrumento”, sino “La comunicación es un instrumento”.

Ávila González en su estudio antes citado, ofrece una larga explicación de los equívocos de las metáforas dentro de las organizaciones, no se entrará a detalle en ese análisis, el objetivo de este trabajo no radica en priorizar esa problemática, sino retomar las ideas más significativas, para revelar cómo el discurso de la CO se ha valido de múltiples elementos para legitimarse, inclusive pensar a la comunicación con atributos completamente operacionales como técnica, instrumento, habilidad, recurso y variable.

La comunicación como técnica.

Esta aproximación considera a la comunicación como un dispositivo sujeto a una ejecución racional que se orienta a objetivos preestablecidos y es administrado por un especialista. Se busca que ésta se ajuste a los planes y objetivos institucionales, y

²² ÁVILA GONZÁLEZ, Rafael. Op Cit. Págs. 135-180.

su éxito radica en conocer qué tanto puede coadyuvar a los logros y metas de la organización, ya sea a través de la acción estratégica, la coordinación operativa o la integración personal. La comunicación está determinada por un orden técnico y operativo, evita la problematización conceptual y se subordina a los requisitos de control *managerial*.

Entre los objetivos primordiales de su interés se encuentran la imagen e identidad corporativa, por ese motivo privilegia el uso de canales físicos, medios tecnológicos y técnicas de expresión, escrita o verbal, así como artefactos simbólicos y programas encaminados a controlar los flujos de información al interior y exterior. Para apoyar lo anterior es preciso citar a Abraham Nosnik, quien dice que “la planeación de la comunicación en este ámbito incluye tanto el diseño mismo de sistemas de comunicación como la administración del flujo de mensajes que determina **qué se puede comunicar, cuándo y a través de qué canales**”.²³

Hablar de la comunicación como técnica centra su atención en los aspectos formales de la organización, evita los informales e incluso los considera como un obstáculo para lograr los fines de ésta.

Su énfasis por lo técnico genera que su ámbito de competencia se focalice sobre determinados públicos externos o espacios funcionales de planeación, finanzas y marketing, así como temas como la reestructuración, desarrollo de nuevos productos, reingeniería de procesos y sistemas de calidad propios de la organización. Esta visión se enmarca en la actividad de *administrar* los canales y flujos informativos.

Este uso de la comunicación, como aquellos que se abordarán más adelante, en su tratamiento formalista opera como reducción de su complejidad hasta niveles manejables para su acción ejecutiva dentro de la organización. Dice Rafael Ávila, al

²³ NOSNIK, Abraham. “El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones”, en SÁNCHEZ, Enrique. La investigación de la comunicación en México: logros y perspectivas. México. Ediciones de Comunicación/Universidad de Guadalajara. 1988. Pág. 245. *Las negritas fueron incluidas*.

respecto, que el principal riesgo radica en rebajar el proceso creativo de la comunicación, al plano de la réplica y la significación sobrecodificada.²⁴

La comunicación como instrumento.

La concepción del instrumento aparece cuando la comunicación es vista como un medio de persuasión o un elemento de control entre un emisor con jerarquía dentro de la organización y un público receptor.

Al igual que en los demás usos la comunicación se pone al servicio de la organización y sus objetivos, la diferencia en esta categoría es que aquí existe una intermediación por un *agente*, ya sea el comunicador organizacional o el encargado de ésta.

A diferencia de la técnica, aquí la comunicación no es producto de un plan o programa estratégico sino se plantea en función de lo que los encargados creen que es el interés de la organización y como estos lo hacen común a sus diversos públicos.

Es en este momento donde la comunicación vuelve a su enfoque clásico de envío/recepción de mensajes, es decir la comunicación es vista como un proceso donde los dueños de los medios y el poder de la organización emiten información a todos los miembros de ésta con el fin de que estos entiendan mensajes que coadyuven al logro de los objetivos, y su efectividad —si se puede hablar de ella— consiste en esa consecución de las metas establecidas.

Desde el enfoque administrativo de la comunicación, Luis Arrieta comenta:

“Entiéndase como fin último de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional, en un clima laboral y humano que pueda presumir de sano, crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa. Todo esto relacionado con actividades, objetivos, superación, medios para lograrlo, etcétera. Todo lo que favorezca esta finalidad, desde el

²⁴ ÁVILA GONZÁLEZ, Rafael. Op. Cit. Pág.151.

punto de vista comunicacional, será considerado como actividad propia de la comunicación organizacional".²⁵

La pregunta inmediata es, y todo aquello, desde el punto de vista comunicacional, que *no favorezca* una actitud positiva en la empresa ¿no será considerado comunicación organizacional?

Aquí se deja claro el uso que tiene la comunicación para la organización, es decir sólo es relevante, en la medida de que le sirve de algo. Es precisamente *servir y funcionar*, lo que se busca de la comunicación al considerarla como instrumento.

La comunicación como instrumento, sobre todo, en busca de la persuasión, para obtener la integración y el compromiso de los empleados en torno a los objetivos institucionales, como potencializador de la motivación hacia el trabajo y las operaciones, de igual forma en vistas de aumentar la eficacia e la coordinación estructural.

La comunicación como habilidad

Como un acercamiento a esta metáfora, se puede decir que se refiere a las habilidades y competencias que los miembros de las organizaciones deben poseer o desarrollar para ser mejores comunicadores, en términos administrativos: más eficientes.

Aquí la comunicación es concebida como una serie de disposiciones, procedimientos y, sobre todo actitudes, que los actores ponen en juego en sus relaciones cotidianas dentro de la organización. Las habilidades comunicativas se refieren:

- a. El estilo de dirección de los superiores en relación con sus subordinados, pares y niveles directivos;

²⁵ **ARRIETA**, Luis. "La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna", en **FERNÁNDEZ COLLADO**, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 1991. Pág. 142.

- b. la promoción de un flujo multidireccional de la comunicación; y
- c. al uso eficiente de medios de expresión orales, escritos y no verbales que se ponen en juego al interactuar.²⁶

Ya en el primer capítulo en la sección del perfil y labor del comunicólogo organizacional, se abordaba este tema, pues resulta interesante que aspirantes a comunicador dentro de las organizaciones cumplan no sólo con conocimientos teórico-metodológicos, sino deben poseer cualidades por ejemplo de liderazgo, carisma, el investigador social cede su lugar al comunicador eficaz.

El punto importante de la comunicación como habilidad y quienes la ejecutan de ese modo es crear un ambiente de confianza generalizada que motive a los trabajadores a desempeñarse eficazmente a nivel individual y grupal, con las necesidades sociales como principal soporte del comportamiento cooperativo que de cómo resultado un desempeño laboral más elevado.

La consecución de metas a corto y largo plazo, la coordinación de las actividades y la evaluación del desempeño, son procesos que se busca eficientar mediante la comunicación como habilidad.

A tal grado ha llegado esta metáfora que Timm en su libro *Managerial communication*²⁷, dice que *la comunicación es lo que los managers hacen*. Tanto se ha reproducido este uso que quienes se apropian de él, consideran que la comunicación es una habilidad, y quien la desempeñe de manera más eficaz, a través de la persuasión, será un mejor comunicador.

La comunicación como recurso.

Aquí la comunicación es percibida como un bien o propiedad de la organización que contribuye, sobre todo, a encarar las relaciones de dependencia que mantiene ésta con su medio ambiente, así como desarrollar relaciones de poder favorables para quien la controla.

²⁶ ÁVILA GONZÁLEZ, Rafael. Op. Cit. Pág. 155.

²⁷ Ver. TIMM, Paul. Managerial Communication. Estados Unidos. 3ra. Edición. Prentice Hall. 1995. Pág. 416

La organización considera que la comunicación es un bien simbólico *administrable*, un recurso que puede ser utilizado como cualquier otro que posee, como el económico o el político es decir, ella decide cuando utilizarla ya sea enviando información a sus diversos públicos al interior y exterior, con el objetivo de conseguir sus metas y evitar situaciones que la pongan en riesgo.

La metáfora del recurso cosifica la comunicación y refuerza su carácter de medio de gestión. “El sujeto, razón y realizador de la comunicación, es por tanto igualmente objetivado, vaciado de sentido social y significación colectiva. La comunicación ya no es más el espacio de encuentro y solidaridad posible”.²⁸

La comunicación como variable.

Desde este enfoque se considera a la comunicación desde dos aristas, por un lado como una variable independiente, es decir, como un subsistema de información que afecta a la organización y a sus actividades productivas y gerenciales, se le da un atributo de componente cultural, algo que ocurre se quiera o no.

En contraparte como variable dependiente, la comunicación se encuentra determinada por el orden jerárquico y funcional de la organización, y puede ser susceptible de ser formalizada, vale decir, controlada. Se le llama dependiente porque sus características, atributos o cualidades dependen de la estructura de la institución en la que se encuentra.

Vista como variable independiente, la comunicación ayuda a estabilizar las relaciones interpersonales y formalizar formas de comportamiento, además de expresar los significados compartidos y los valores que orientan la acción individual y colectiva. Se reconocen relaciones comunicativas *informales*, consideradas como fuera del ámbito de la organización, y que son difícilmente controlables, por ejemplo las relaciones de amistad, las cuales no juegan una función formal dentro de la

²⁸ ÁVILA GONZÁLEZ, Rafael. Op. Cit. Pág. 164.

institución. Y aunque se dice que no son controlables del todo, se busca manejarlas e inducir las con fines motivacionales.

Según Rafael Ávila, de los dos tipos de comunicación como variable, la dependiente es la más arraigada en la literatura *managerial*.

Desde esta concepción la comunicación busca ordenar racionalmente las relaciones comunicativas y ponerlas al servicio de la gestión organizacional. Es decir, no cabe duda de que existe, sin embargo el propósito es administrarla para que ésta actúe a favor de la institución.

La comunicación mediante los medios, permite informar las instrucciones, las reglas, políticas, estrategias, procedimientos, planes, etc., a los miembros de la organización, la información se envía a través de los canales jerárquicos para ser compartida por todos.

“Es aquí cuando la comunicación cobra su auténtica dimensión paragerencial: la comunicación organizacional es comunicación racionalmente motivada y organizada; no es comunicación *en* escenarios organizacionales —lo que restaría colorido y peso académico a este campo disciplinario— sino comunicación *para* la organización formal, el management y el control”.²⁹

Vista de este modo, la comunicación se convierte en lo que se ha sostenido a lo largo de este capítulo, es decir, se pone a disposición de la organización y a sus fines, los profesionales la despojan de su carácter social y la enmarcan en el terreno de lo administrativo. Para lo cual, la piensan como técnica, instrumento, habilidad, recurso o variable, es decir se convierte en metáfora, como algo que no es, pero que resulta conveniente imaginarla así, ya que despojándola de su significado, con todas sus problemáticas y complejidades, es susceptible de encontrarle fines práctico-instrumentales dentro de las organizaciones.

²⁹ Op. Cit. Pág. 167.

La comunicación es determinada, controlada y pronosticada, se concibe como parte de una ecuación, se pueden conseguir resultados esperados, con el simple hecho de seguir *los pasos* de la receta e turno.

¿Cómo se llega a esas metáforas? Podrían existir muchas respuestas, sin embargo, y a manera de reflexión, se pensaría que son resultado de los consultores, quienes en sus intervenciones empíricas las introducen al terreno práctico, y mediante sus famosos *best seller*, las difunden y publican a toda la comunidad interesada en la CO.

Estos profesionales creyeron conveniente, a sus objetivos, metaforizar a la comunicación pensándola “como si”, y dotándola de características principalmente práctico-administrativas, que iban acorde a los fines que perseguían, los cuales en su mayoría son los mismos de la organización para quien trabajan.

Por si mismo pensar en *metaforizar* ciertos elementos de la realidad no está mal, en muchas investigaciones de diversas disciplinas se busca hacerlo con la finalidad de conseguir un acercamiento con el objeto de estudio, sin embargo lo que resulta rebatible, es que algunos, o más bien muchos investigadores, académicos, estudiantes y demás interesados en la CO, no cuestionaron esas metáforas, y las tomaron como suyas. La elección ante esta disyuntiva radica en si se quiere usar a las metáforas, o ser sus víctimas.

Epílogo.

Este capítulo tiene la intención de poner en la mesa aquellos componentes, con los cuales se puede estar de acuerdo o no, pero que sin duda le han dado y le dan sentido a la comunicación planteada desde el punto de vista determinista instrumental y como proceso de transmisión de información.

También es importante mencionar, a manera de proposición, que esta disciplina se rige por un modelo teórico predominante, el cual tiene como principales elementos al emisor, mensaje, medio y receptor.

Existe una substancial carencia en este modelo y radica en que surgió como método para transmitir datos entre máquinas, y el intento de adecuarlo al ser humano, hizo que tuviera elementos al menos cuestionables, como el hecho de que la comunicación no puede reducirse a un simple proceso de transmisión de información.

La comunicación vista de ese modo responde a la razón instrumental, la cual privilegia los fines y aplicaciones, sobre el entendimiento y la comprensión, característicos de las ciencias sociales en general.

El hecho de responder a objetivos bien definidos, ha generado, en la mayoría de los casos, descuidar al sujeto social, el cual debería ser pieza fundamental en su composición.

La mayoría de los estudios sobre comunicación y sus aplicaciones, están determinadas de antemano, pues saben qué resultados quieren obtener, antes de realizar el estudio, estos resultados generalmente tienen como fin persuadir a la gente. Lo anterior es causado, no únicamente pero sí en gran medida por la llamada razón instrumental.

La comunicación dentro de las organizaciones no puede explicarse al margen de la realidad organizacional en que se desarrolla. Porque si se generan ítems conceptualizados previamente y fuera del campo donde se aplicarán, se habla simplemente de abstracción, ya que se habla de una acción o cualidad con independencia del sujeto que la realiza o posee, o de una idea o concepto sin correspondencia material, y del sustantivo que la designa.

Pensar de la forma anterior sería evitar la tensión, como lo dijo Daniel Prieto Castillo, con respecto a que no se puede ocultar una situación mediante la palabra o

de pretender meter una situación en el marco que impone. Es necesario deshacerse del trabajo teórico improductivo, eludir la responsabilidad de trabajar con la problemática real de la comunicación, con la coartada perfecta de que sí se está trabajando en ella.

La comunicación no debe perder de vista que sólo puede aprehenderse y objetivarse a partir del estudio del hombre y sus relaciones con su entorno, ya sea con organizaciones u otros sujetos, el hecho de preocuparse por cómo persuadirlo a partir de medios instrumentales, hace que se dude de su carácter social.

“La comunicación no es comprensible sin el hombre que la hace posible, es decir como una determinada forma de la sociabilidad que tiene fundamentos sociales y culturales. (...) Estos fundamentos son en principio de carácter antropológico y permiten explicar biológica y culturalmente por qué sólo el hombre es capaz de articular y desarrollar conceptual, verbal e icónicamente su experiencia práctica y social, superando cualquier forma de relación o reacción instintiva o de secuencia mecaniconatural”³⁰

Se puede hablar de dos líneas principalmente para investigar a la comunicación:

1. Como un proceso tradicional de transmisión de información. Aquí la comunicación está determinada por la supremacía de la mediación tecnológica en función de ciertos mensajes, de acuerdo con intereses económicos, políticos, ideológicos etc.
2. La comunicación se ocupa de la relación permanente como creación y recreación del lenguaje y cualquier otra forma simbólica entre los sujetos sociales, más allá de toda técnica especializada.

Se debe dejar en claro antes de terminar este apartado, que no se está en contra de buscar operatividad en los estudios de CO, la inconformidad radica en que la mayoría de las investigaciones privilegian la practicidad y el instrumentalismo. Desde ese derrotero esta disciplina puede ayudar a alcanzar ciertos fines y metas,

³⁰ LÓPEZ VENERONI, Felipe. Op. cit. Pág. 100.

pero de ningún modo puede determinar ni agotar su concepción general, parece necesario no sólo entender su delimitación, sino su limitación, pues como se dijo anteriormente: una parte no es el todo.

Es preciso abonar al enfoque social, apelar primordialmente a darle importancia al ser humano como sujeto social interactuante, tomando al lenguaje y a la comunicación misma, como cómplices intrínsecos capaces de permitir que esa interacción suceda. No porque se piense que ese enfoque es el mejor o el debido, lo que se pretende es sembrar una variedad de enfoques y aristas que ayuden a comprender la disciplina que ocupa a este trabajo.

En cualquier disciplina social es necesaria una diversidad de enfoques, para ver desde distintas perspectivas un mismo fenómeno. Sin embargo en la teoría de la comunicación la mayoría de los trabajos caminan de manera circular en la que a pesar de que se da la impresión de dejar atrás los modelos mecanicistas y funcionalistas, siempre se regresa a ellos en lo general e inclusive en lo particular.

La CO al igual que la teoría de la Comunicación no ha sido ajena a dar esos pasos en círculo, basándose en el proceso: emisor, medio, mensaje y receptor; cambia de color la etiqueta del frasco, pero deja intacto el contenido.

De igual forma, en el presente capítulo se enfatiza el hecho de una carencia en la diversidad de la teoría y el método, de estos se ha tomado sólo aquello que puede ser utilizado y tener un interés práctico para el bienestar de la organización.

La CO muestra una multivariedad de herramientas para resolver los problemas de la organización, las técnicas, dicho sea de paso, se encuentran totalmente descontextualizadas y aisladas del fenómeno organizacional, las cuales se traducen básicamente en evitar el desorden y desequilibrio, se busca eludir, en lo posible, estas dos aristas y encontrar la máxima eficacia y eficiencia de la institución o empresa. Se asiste a un hecho por sí mismo cuestionable: *la comunicación a plena disposición de la organización.*

La comunicación vista como un elemento de poder, que ofrece, a aquellos que la administran, un control de la organización y sobre quienes forman parte de ésta, es pues un agente *vehiculizador* de las decisiones gerenciales.

La comunicación se convierte en una máquina para alcanzar fines determinados, metas institucionales; es un instrumento al servicio de los administradores de la organización, quienes la manipulan en busca de los beneficios que persiguen. Ayuda a la gestión mediante conceptos analíticos como la estrategia, los recursos, sistemas, clima, metas, imagen e identidad.

Se tiene la visión de que la Comunicación Organizacional:

- a. Como objeto de estudio se ha constituido en estricto apego a los intereses administrativos;
- b. como núcleo teórico se ha ceñido a los principio axiomáticos el pensamiento *managerial*; y
- c. como campo disciplinario se delimita de acuerdo con un interés técnico-instrumental, excluyendo aproximaciones más comprensivas.³¹

No sólo eso, sino que el estudio teórico-metodológico, digno de una disciplina que se hace llamar social como la CO, se ha cambiado por el famoso *one best way*, el cual se ha volcado a una *cuasi* doctrina, pues pocas son las corrientes que la abordan desde un parangón diferente.

Algunos pesimistas como Bernstein, denunciaban que la Comunicación Organizacional es una disciplina en busca de su dominio, de su campo de acción, a lo cual se podría agregar que no sólo lo ha buscado, sino construido mediante una plataforma teórico-metodológica, que al menos parece cuestionable.

Es aquí donde se busca dar pasos de costado para salir de ese círculo en el que los estudios de comunicación organizacional están inmersos, disciplina en la que

³¹ **TOMPKINS**, Phillip, "Translating organizational theory: symbolism over substance", en **JABLIN**, Fredric. Handbook of organizacional Communications: an interdisciplinary perspective. Estados Unidos. Sage. 1987. Pág. 77.

actualmente los componentes que la constituyen, desde la perspectiva administrativa, se legitiman mutuamente.

Por todo lo anterior es necesario revisar alternativas en la forma de estudiar el fenómeno de la comunicación dentro de la organización, buscar líneas de investigación que muestren *como* es la comunicación dentro de las organizaciones, y no *como debería ser*. Y para ello es necesario, al menos intentar, comprenderla en su complejidad concreta.

CAPÍTULO III.

ALTERNATIVAS HACIA UN ESTUDIO SOBRE EL FENÓMENO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

*“Es tarde...
pero es nuestra hora.
Es tarde...
pero es todo el tiempo
que tenemos a mano
para hacer el futuro.
Es tarde...
pero es de madrugada
si insistimos un poco.”*

P. CASALDÁLIGA

El objetivo del presente capítulo es revisar alternativas para abordar el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, para ello se revisará bibliografía que ofrezca esos enfoques, sobre todo que vayan más allá de ver a la comunicación como un mero proceso de transmisión y que evitan privilegiar la persuasión.

No se realiza este análisis para buscar la mejor manera de abordar a la CO, sino todo lo contrario, este trabajo está en contra del *one best way*, si se enuncian posturas distintas es porque en la medida en que esta materia se nutra de enfoques multidisciplinarios se estará más cerca de una disciplina más completa e incluyente.

Este análisis es una aportación, no porque se aborden teorías o enfoques diferentes, y mucho menos se busca encontrar el *hilo negro*, la apuesta es por conceptos, para estudiar a la CO, alternos a los enunciados en el primer capítulo y criticados en el segundo.

Parece un buen inicio el hecho de buscar concepciones diferentes para abordar a la comunicación, pues ese ha sido el punto nodal de esta investigación, y la principal crítica que se ha hecho radica en hablar de comunicación como un

proceso de emisión y recepción de mensajes que buscan persuadir al receptor, para llevar a cabo una tarea u objetivo dentro o fuera de la organización.

Y aunque la comunicación es una parte fundamental de la CO, también resulta pertinente enunciar concepciones que permitan explicarla no desde un enfoque administrativo, sino desde otros parangones, por ejemplo el análisis semiótico o a partir de la teoría de la acción comunicativa.

3.1 Una parada en el camino para descartar y dar pasos de costado.

Para iniciar con este capítulo se propone utilizar un viejo adagio el cual menciona que “no se sabe lo que se busca, pero sí se sabe lo que *no* se busca”. Es decir este inicio parte de descartar a aquello en lo que la CO se ha enfocado hasta ahora, que si bien no se es descalificable, al menos si es cuestionable; y a partir de este ejercicio construir muelles para comenzar a navegar hacia otras latitudes.

Si bien es cierto en el segundo capítulo se realizó un análisis crítico, en este se busca sintetizar algunos de esos pensamientos, para que mediante la oposición de ideas aparezca una visión que evite caer en aquello que se cuestionó, y analizar nuevas fuentes que ayuden a darle nuevas vetas al estudio de la CO.

Se busca evitar más de la investigación administrativa de interés técnico que ya se ha mencionado anteriormente, no porque sea errónea, sino porque no es aceptable que esta sea la única capaz de explicar la CO, y que sus creadores excluyan otros enfoques multidisciplinarios, con tal de darle un valor cuasi universal, para justificar sus postulados. La comunicación no es un recurso administrable dentro de las organizaciones, más bien es un fenómeno que debe ser problematizado, desde distintos ángulos.

Rafael Ávila menciona aquello que en el estudio de la CO se debe considerar y evitar:

(...) la formulación de las preguntas ha de inclinarse por los modos en que la comunicación se establece en las organizaciones, antes de por las necesidades gerenciales que debe satisfacer; por las estructuras simbólicas que instituye, y no tanto por las determinaciones funcionales que la dirigen; por sus condiciones de posibilidad —socioculturales y políticas—, y menos por las regulaciones técnico-administrativas que la limitan. En fin por los universos de sentido que la distinguen y concretan, y no por la forma vacía que el sistema reclama para sobrevivir¹

Es decir se está ante dos panoramas generales, por un lado continuar y reproducir a la comunicación como un mero instrumento en pos del bienestar de la organización, o reorientar su estudio hacia nuevos ejercicios de investigación, el primero parece ser un lugar cómodo para los interesados en la CO, el segundo es una apuesta, un vuelco de timón que no se sabe exactamente a dónde puede conducir y lo que puede ofrecer, una apuesta complicada pero que es preciso dejar de postergar.

En este trabajo, al igual que los investigadores en CO de corte administrativo, se considera a la comunicación como parte fundamental en el estudio de esta disciplina, sin embargo se debe dejar en claro que es por razones diferentes. Para ellos la comunicación es parte de un engranaje que ayuda a la maquinaria, llamada organización, a trabajar de manera funcional y ordenada, evitando problemas o reduciéndolos en la medida de lo posible.

Sin embargo la comunicación no puede ser delimitada ni limitada a ese campo de acción, debe ser vista como parte intrínseca del proceso mediante el cual los sujetos pertenecientes a la organización producen su realidad social. Eso implicaría aceptarla desde una visión compleja.

No se debe olvidar que la organización es lo que sus miembros hacen de ella, es decir, lo que ellos mismo son. La comunicación no está supeditada a los niveles jerárquicos ni a las estrategias de los dirigentes, ésta se encuentra en cada relación de los personajes que forman a la institución, se da de manera formal o informal y

¹ ÁVILA GONZÁLEZ, Rafael. Op. Cit. Pág. 155.

contribuye a reformular las estructuras organizacionales. La comunicación influye en la inestabilidad, complejidad y la incertidumbre del fenómeno organizacional.

“(…) la relación entre la organización y la comunicación es paradójica en al menos dos sentidos: mientras la organización amerita de la estabilidad y la continuidad de las relaciones de trabajo, la comunicación introduce en ellas la discontinuidad e inestabilidad sociales.”²

Es aquí donde tal vez ya sea ha dado un paso de costado al negar en cierto modo la metáfora que ve a la organización como un organismo o sistema estable, y que utiliza a la comunicación como un disuasivo de la inestabilidad, más bien a lo más que pueden aspirar aquellos quienes la utilizan es a reducir ese desequilibrio, nunca ha eliminarlo, pues como se ha mencionado antes, la comunicación misma genera en las organizaciones inestabilidad e incertidumbre.

La comunicación debe entenderse como un fenómeno interactuante en organizaciones dinámicas y cambiantes, en la cual ocurren pugnas e intereses sociales de diversas índoles, la cual se legitima y encuentra parte de su orden gracias a relaciones contractuales que generan medidas restrictivas a sus miembros.

El papel de la comunicación dentro de las organizaciones se da en la interacción social, entendiendo esto como un proceso de generación y regeneración de significados y expectativas en una serie de situaciones que no están *estandarizadas*. Mediante esta interacción la organización se puede explicar, inclusive pueden modificarse sus procesos y normas, ya que estos son resultado de los miembros de ella.

La ya mencionada comunicación informal, podría dar cuenta también de la realidad organizacional, por lo cual se propone darle un mayor peso a su estudio, y no, a diferencia del discurso administrativo, reducirla, evitarla o regularla, sobre todo porque no se debe olvidar que la comunicación formal es la manera *ideal* de cómo

² Op. Cit. Pág. 187.

se debería comportar la organización, mientras que la informal deja ver partes más reales de ella.

En la comunicación informal se realizan intercambios simbólicos y ayuda a la creación y recreación de la cultura o valores que comparten los miembros de la organización, sobre todo si se recuerda que este tipo de comunicación no tiene que ver con las reglas, normas, o procesos, sino más bien con relaciones personales de interacción, afectivas, de intereses comunes, de poder, etcétera.

Se debe tener bastante presente que la comunicación no puede investigarse al margen de la realidad organizacional donde se desarrolla, por lo cual este trabajo se muestra en contra de herramientas y técnicas *generales* que puedan aplicarse a todas las organizaciones. Más bien se deben buscar ejercicios previos exploratorios que puedan dar cuenta de qué clase de organización se está abordando, así como las relaciones e interpretaciones que tienen sus miembros. Es decir primero se problematiza a la comunicación dentro de la organización y luego se buscan respuestas que la expliquen.

Lo que se propone aquí es que la comunicación se interese en la construcción social de los mensajes y sus significados, que atienda a las maneras en que las palabras, símbolos y acciones de los sujetos generan y sustentan la realidad social en la que se desenvuelven.

“El significado —que da sentido a las actividades de los actores— no reside en los mensajes, canales o filtros, sino que está en construcción permanente a través de la interacción colectiva. **La comunicación deja de ser sólo una actividad que ocurre *dentro* de una organización, para convertirse en una relación que crea y recrea la estructura social, es decir, que *forma* organización.** Los investigadores que se adscriben a esta corriente estudian los procesos de significación con que los actores estructuran la realidad”³

Se debe evitar controlar las impresiones subjetivas de la CO, es decir no se debe maniobrar sólo por el camino de la formalidad, se debe incluir esa subjetividad

³ AVILA GONZÁLEZ, Rafael. Comunicación Organizacional: Huellas de un extravío organicista. FCPyS. UNAM. 1996. Pág. 122. *Las negritas fueron incluidas.*

en las investigaciones y métodos con los que se aborda esta disciplina. De la misma manera se debe transitar hacia el estudio de los *juegos de roles* y los significados compartidos, los cuales forman y dan sentido también a las mismas organizaciones.

La apuesta para abordar el estudio de la CO, es principalmente hacia un enfoque multidisciplinario, heterogéneo y plural, sobre todo porque si algo se ha cuestionado a lo largo de este trabajo es que exista una cuasi única orientación, la administrativa, que acapara los estudios de esta disciplina. Ningún enfoque, teoría o método es infalible para abordar un aspecto tan complejo como lo es la comunicación dentro de las organizaciones.

Entre esos enfoques multidisciplinarios se podría hablar de análisis sociológicos, simbólicos, psicológicos, relaciones comunicativas de género, esquemas de significación, entre muchos otros, no para buscar precisamente el cómo debería funcionar la comunicación en las organizaciones, sino explicar el fenómeno de la comunicación en ellas y conocer más acerca de esa mutua influencia.

Hacia la búsqueda de nuevos derroteros en el análisis de la CO se puede decir que se da un paso más al reconocer que esta disciplina se debe explicar a partir de enfoques interdisciplinarios, es decir se acepta su complejidad y la limitación de entenderla a partir de una sola corriente teórica como la administrativa.

Para continuar dando esos pasos, se propone una pregunta: ¿es posible un enfoque alternativo para abordar a la comunicación?, en el siguiente apartado se busca revelarla desde un punto de vista alejado, o al menos eso se pretende, del modelo funcional que la explica como un proceso mediante el cual se emiten y reciben mensajes. Es un ejercicio pertinente, que sin duda también puede mostrar sus propias limitaciones.

3.2 Por una comunicación incluyente y equitativa.

Hasta ahora se ha sostenido que el presente discurso de la CO, está conformado por un conjunto de técnicas y acciones encaminadas a agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de una organización y entre ésta y su entorno con el objetivo de *influir* en las opiniones, actitudes y conductas de sus diversos públicos, para que ésta pueda cumplir mejor y más rápidamente sus objetivos.

Es decir se privilegia el óptimo funcionamiento de la organización, antes de cualquier otro objetivo, para ello se vale de un modelo de funcional basado en que un emisor envía mensajes con la finalidad de persuadir al receptor, para ello privilegia a los medios, pues quien los posee puede *administrar* la comunicación, a favor cumplir sus fines.

Desde este ángulo:

“(...) la comunicación es el comportamiento verbal o simbólico por el cual el emisor logra un efecto intentado sobre el receptor (...) Desde la perspectiva de una organización, la concepción comportamental de la comunicación parece ser de lo más práctica. La comunicación en la organización es intentada para influir en el receptor. Una respuesta específica es deseada por la fuente de cualquier mensaje en una organización. Cuando la fuente obtiene el efecto deseado, no importa si la información es compartida”⁴

Lo anterior pone el énfasis en el emisor y su éxito depende de que pueda influir o no en el receptor, aún incluso si este último no entienda las implicaciones de las acciones derivadas de esos mensajes.

Este discurso deja de manifiesto la desigualdad del modelo de comunicación que se utiliza en el cual la acción de comunicarse no es equitativa, ya que el poder de hacerlo lo tiene quien ostenta los medios de comunicación dentro de las organizaciones. Es decir las jerarquías emiten mensajes y los miembros reciben, la retroalimentación está condicionada por el hecho de conocer que tanto cooperan con los objetivos y funcionamiento de la organización.

⁴ **KOEHLER**, Jerry. Organizational Communication: behavioral perspectives, Estados Unidos. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. 1981. Pág. 11.

Lo anterior lo deja de manifiesto Luis Arrieta en su texto “La dimensión del propósito en la comunicación organizacional”:

“Entiéndase como fin último de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional, en un clima laboral y humano que pueda presumir de sano, crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa. Todo esto relacionado con actividades, objetivos, superación, medios para lograrlo, etcétera. Todo lo que favorezca esta finalidad, desde el punto de vista de la comunicación, será considerado como actividad propia de la comunicación organizacional.”⁵

Es decir con esto se delimita e incluso se limita el ámbito de competencia de comunicación dentro de las organizaciones, se sabe que tiene objetivos bien definidos. Sin embargo ante este panorama: ¿es posible dilucidar otra forma de abordarla?

Este trabajo propone que sí, y para ello se está a favor de una visión en términos de aceptar que sólo existe legítima comunicación cuando se evitan mensajes sin replica e información unilateral, privilegiar un pleno ejercicio del diálogo, un libre acceso a los medios y mensajes, en donde exista la participación equilibrada y una reciprocidad e interacción entre el emisor, receptor y viceversa.⁶

Es preciso ver a la comunicación como una acción verdaderamente circular, abierta, en la cual existan relaciones participativas y equitativas. Se debe posibilitar el escuchar uno a otro, o en términos de Becerra y Lorenzano, “prestarse oídos”, es decir que la mutua voluntad y condición de entenderse sea un punto importante para la interacción entre las personas.

Para apoyar este enfoque es preciso acudir a algunos postulados de la teoría de la acción comunicativa propuesta principalmente por Habermas, no porque en ella

⁵ **ARRIETA**, Luis. “La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna”. En **FERNÁNDEZ COLLADO**, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México. 2ª edición. Editorial Trillas. 2002. Pág.142.

⁶ Véase. **PASQUALI**, Antonio. Comprender la comunicación. Venezuela. Monte Ávila Editores.1978. Págs. 89-90.

se revele la panacea de lo que se trata en este trabajo, sino que en ese trabajo hay ideas que pueden ser rescatadas para integrarlos al estudio de la CO, para que al menos en términos de proposiciones sea posible acercarse a esta disciplina desde otro ángulo.

Se debe puntualizar que no se busca explicar la teoría de la acción comunicativa, ni abrir el debate sobre su pertinencia o no, sino se trata de un ejercicio que ayude, al menos, a *pensar* a la comunicación de una manera distinta, con las posibilidades y limitaciones que eso conlleve.

La acción comunicativa en su aspecto más amplio y general centra su interés en el entendimiento como mecanismo de interacción de las acciones, entre las personas. La necesidad de coordinarse para llevar a cabo diferentes acciones, genera en las persona una determinada necesidad de comunicarse, la cual es necesario cubrir para que sea posible una efectiva coordinación de esas acciones.⁷

Es necesario analizar la comunicación desde dentro, mediante un análisis formal de las reglas de uso de las expresiones lingüísticas, y no desde fuera, es decir, a través de una formulación cibernética del proceso de transmisión. Es volcarse de una concepción objetivista del proceso como un flujo de información entre emisor y receptor a un concepto pragmático-formal de una relación entre sujetos competentes lingüística e interactivamente, mediada por actos de entendimiento.

La comunicación vista así puede utilizarse para estudiar algún fenómeno, si se logra mostrar de qué forma los actos comunicativos, esto es, los actos de habla, o las manifestaciones no verbales equivalentes, cumplen la función de coordinar la acción contribuyendo así a la estructuración de las interacciones.

⁷ Para una referencia completa se sugiere: **HABERMAS**, Jürgen. Teoría de la Acción Comunicativa I. Madrid. Taurus. 1987.

La comunicación a través de la influencia o el entendimiento.

En la teoría de la acción comunicativa se consideran dos tipos de acciones la orientada al éxito y una que se contrapone a ésta que privilegia el entendimiento. En las primeras los sujetos coordinan sus actividades a través de cálculos egocéntricos de intereses, es un mecanismo de influjo, influencia, o en algunos casos manipulación.

En oposición, las segundas, en las cuales se prepondera el *acuerdo*, los participantes se guían por o hacia el entendimiento recíproco. El acuerdo tiene como fin un reconocimiento intersubjetivo de pretensiones de validez, susceptibles de ser cuestionadas. Este podría considerarse el punto nodal de la acción comunicativa, es decir el entendimiento de los actores se basa en un reconocimiento mutuo de las pretensiones de validez, donde se prepondera el mejor argumento.

Habermas en su libro de la Acción Comunicativa menciona:

“Hablo, en cambio, de acciones *comunicativas* cuando los planes de acción de los actores implicados no se coordinan a través de un cálculo egocéntrico de resultados, sino mediante actos de entendimiento. **En la acción comunicativa los participantes no se orientan principalmente al propio éxito; antes persiguen sus fines individuales bajo la condición de que sus respectivos planes de acción puedan armonizarse entre sí sobre la base de una definición compartida de la situación.**”⁸

Cabe señalar que entender no quiere decir precisamente llegar siempre a un consenso, es decir también se puede entender pero estar en desacuerdo. Un acuerdo alcanzado comunicativamente tiene que tener una base racional; es decir, no puede venir impuesto por alguna de las partes.

El acuerdo debe basarse en convicciones comunes. El acto de habla de un actor sólo puede tener éxito si el otro acepta la oferta que ese acto de habla entraña, tomando una postura afirmativa o negativa (al menos implícitamente) frente a una pretensión de validez que en principio es susceptible de crítica. Tanto ego, que

⁸ HABERMAS, Jürgen. Op. Cit. Pág. 367. *Las negritas fueron incluidas.*

vincula a su manifestación una pretensión de validez, como *alter*, que la reconoce o rechaza, basan sus decisiones en razones potenciales.

Para la acción comunicativa, las prácticas sociales y los saberes comunicativamente mediados pueden ser juzgados como racionales desde un marco de referencia que no se agote en un concepto de racionalidad limitado o reducido al modelo de la racionalidad instrumental que ya se ha criticado anteriormente (ver capítulo 2), sino que lo sobrepase y trate de captar la unidad de la razón inscrita en la práctica comunicativa cotidiana.

Para este enfoque el lenguaje y el habla cobran relevancia porque sin ellos:

“(...) no seríamos capaces de dar ni siquiera un sólo paso en el análisis de qué significa que dos sujetos se entiendan entre sí. El entendimiento es inmanente como telos al lenguaje humano. Ciertamente que lenguaje y entendimiento no se comportan entre sí como medio y fin. Pero sólo podemos explicar el concepto de entendimiento si somos capaces de precisar qué significa emplear acciones con intención comunicativa. Los conceptos de hablar y entenderse se interpretan el uno al otro.”⁹

A lo anterior se debe sumar el análisis acerca de conocer, qué papel juega en la interacción quien emite el mensaje, así como conocer con qué finalidad busca establecer comunicación con el otro. En el estudio de la CO, lo anterior es de suma importancia, pues no se debe olvidar que en ellas todos tienen un rol específico, el cual determina la manera en que se comunica.

Para este enfoque la acción comunicativa se desarrolla en un espacio socio-cultural, denominado como “mundo de la vida” concebido por Husserl y que tiempo después Habermas retomó para complementar su teoría:

“El mundo de la vida es el espacio socio-cultural, el dominio de la reproducción cultural, la interacción social y la socialización. El tipo de acción social que lo constituye es la acción comunicativa. Bajo el aspecto funcional de alcanzar el mutuo entendimiento, la acción comunicativa sirve para la transmisión y renovación del conocimiento cultural; bajo el aspecto de coordinación de la acción sirve a la integración social y al establecimiento de

⁹ HABERMAS, Jürgen. Op. Cit. Pág. 369.

la solidaridad grupal; bajo el aspecto de socialización, sirve para la formación de identidades personales: Las estructuras simbólicas del mundo de la vida se reproducen a sí mismas a través de la continuidad del conocimiento válido, la estabilización de la solidaridad grupal y la formación de actores responsables".¹⁰

No es otra cosa que el mundo cotidiano donde las personas se encuentran, lugar de entendimiento donde los sujetos recrean de manera intersubjetiva su propia realidad, su propio mundo, capaz de ser puesto en duda por el otro. Lugar con capacidades *poiéticas* porque es capaz de reproducirse mediante los actos y el habla.

Es una forma específica de *sociabilidad*, donde concurren las experiencias de los otros, de sus comunicaciones y productos en el mundo intersubjetivo de la vida cotidiana que se comparte, en la cual la comunicación y la acción intersubjetivamente relacionada constituyen la norma. **El mundo de la vida cotidiana es aquella realidad en la cual es posible la comprensión recíproca.**¹¹

Lo anterior viene a complementar el enfoque de la acción comunicativa, puesto que ésta tiene la función de reproducir y reconstruir el conocimiento cultural, es decir, mediante la comunicación los sujetos resignifican la realidad en la que se encuentran, lo mismo podría aplicarse al estudio de las organizaciones, puesto que mediante esta acción sus miembros la reconstituyen y le dan sentido, más allá de lo que diga un manual de procedimientos o las normas dictadas por los altos mandos.

De igual forma este enfoque del mundo de la vida y la acción comunicativa, nos ofrecen la alternativa de entrar al estudio de la CO, desde una perspectiva diferente al modelo funcional y administrativo con el que se le ha venido abordando, en la mayoría de los estudios.

¹⁰ Op. Cit. Pág. 119.

¹¹ SCHUTZ, Alfred y LUCKMANN, Thomas. Las estructuras del mundo de la vida. Buenos Aires. Amorrortu, 1977. Págs. 46 y 53.

Sin embargo no se pretende que esta teoría de la acción comunicativa y Mundo de la Vida se quede en el terreno meramente reflexivo y filosófico, para estudiarlo, el propio Habermas ofreció principalmente tres elementos a investigar:

1) *La sociedad, o conjunto de relaciones legítimamente y normativamente reguladas (reglas)*; La cual está compuesta por normas, roles e instituciones, y su proceso principal es el de integración social.

2) *La personalidad referente a la formación de la identidad individual, facultando al sujeto para actuar “responsablemente”*; compuesta por la identidad y la autonomía de acción adquiridas mediante los procesos de socialización e interacción.

3) *La cultura o esquemas de interpretación y patrones de comportamiento*; constituida por las tradiciones, los esquemas de significación, sistemas de ideas como las creencias y valores, cuyo proceso primordial es la reproducción del saber compartido.

Este último aspecto se debe dimensionar adecuadamente porque, al igual que en la sociedad, la cultura no puede ser implantada a partir de que un grupo de individuos le crean una misión, visión, valores, etc., a los miembros de una organización. Más bien ésta es producto de un consenso general que encuentra validez en el momento que se reproduce mediante la comunicación y las representaciones simbólicas que se dan dentro de una organización, mismas que ayudan a arraigar, reinventar y resignificar esa cultura.

Para generar una engarce entre estos tres elementos y la CO, se podría llevar de lo macro como es la sociedad, a lo micro como lo podría ser una organización determinada, en la cual se estudiaran la personalidad y la cultura no de la institución, sino de los individuos que la conforman, no olvidando que aquella es reflejo de lo que sus miembros son.

Podría parecer que esta forma de estudiar a la CO, no se diferencie mucho en sus elementos con el enfoque que se ha criticado en este trabajo, sin embargo su distancia no es estrecha, más bien es amplia y radica en que mientras el enfoque principalmente funcionalista privilegia el orden y bienestar de la organización mediante diferentes técnicas, instrumentos y habilidades, la perspectiva humanista del mundo de la vida y la acción comunicativa ayudaría a entender los procesos simbólicos y de resignificación de la organización mediante la interacción. **El primero explica cómo debería ser la comunicación, el segundo da cuenta de cómo es.** Lo cual dicho sea de paso es una diferencia mayúscula en el estudio de esa disciplina.

Mientras el enfoque criticado aquí ha tomado validez a lo largo de varios años a partir de una reproducción acrítica por parte de sus seguidores, el segundo es más bien una apuesta que apenas va abriendo brecha y buscando el lugar que le corresponde en las investigaciones sobre comunicación organizacional.

También es posible ofrecer algunas preguntas que promuevan novedosas líneas de investigación en la forma de abordar la CO, entre esos cuestionamientos están los siguientes:

- 1) ¿Cómo es que interviene, si lo hace, la comunicación en los procesos de generación, difusión y apropiación de figuras simbólicas en las organizaciones formales?
- 2) ¿Cómo influye la comunicación en la creación de códigos y procesos de significación y representación?
- 3) ¿Cómo son los procedimientos o mecanismos simbólicos que intervienen en la estructuración de la vida cotidiana dentro de las organizaciones?
- 4) ¿Cómo influyen estos códigos, esquemas, procesos, acciones, mecanismos, representaciones y la comunicación misma en la articulación de la cultura e identidades colectivas?

Estas preguntas sólo pueden ser contestadas a partir de un acercamiento empírico, mediante categorizaciones y una metodología definida, dependiendo de la organización que se investigue. Entrar a investigar a la organización con estas *gafas*, presupone dar otro pequeño paso de costado hacia alternativas diferentes para abordar un campo de estudio como la CO.

A manera de axioma, en su calidad de proposición, se plantea que los procesos de comunicación son un medio primordial por el cual se edifica la realidad de las organizaciones formales, comprenderlos y analizarlos es necesario para conocer la manera en que los códigos de representación y significación se admiten y transmiten entre las personas

3.3 Limitaciones que deben ser consideradas.

En el apartado anterior se propuso analizar a la comunicación desde un enfoque más social, inclusive democrático, en el cual el proceso de comunicarse fuera más equitativo, esto es, que los sujetos tuvieran la misma oportunidad de expresarse y no sólo fueran agentes receptores de los mensajes emitidos por los dueños de los medios dentro de las organizaciones. Lo anterior basado en la premisa fundamental del entendimiento, privilegiando los consensos generados por argumentación y exposición de motivos.

Sin embargo, antes de caer en utopías alejadas de una realidad concreta, es preciso mencionar dos elementos que se encuentran presentes en el estudio de la CO, más precisamente al abordar a las organizaciones, esos componentes son el poder y el conflicto.

Si se habló de una comunicación más democrática se debe tener presente que existen relaciones de poder, así como tensión y conflicto entre los actores y la organización, ya sea por inconformidad en las tareas, jerarquías, remuneraciones, normas o diferencias entre las mismas personas que la integran. Por lo cual existen

reglas, manuales, normas y procedimientos, con el objetivo de reducir esa inestabilidad que hace improbable esconder el poder que se ejerce sobre los sujetos que la conforman.

Es por eso que primeramente se deben admitir esos conflictos y las relaciones de poder que se ejercen, y no —al contrario de otros enfoques— buscar eliminarlos artificialmente, a lo más que se aspira es a reducirlos, porque jamás serán completamente compatibles los objetivos e intereses de la organización con los de sus miembros.

Las relaciones equitativas e incluyentes deben tomarse con cierta reserva, porque al existir poder dentro de las organizaciones se encuentra la limitante de que no todos tienen el mismo derecho de expresarse y su forma de comunicarse puede estar determinada por una estructura formal que influye en sus relaciones con los demás.

Concebir a la organización como una familia donde todos sus integrantes se comunican armónicamente y en todas direcciones sería un error inaceptable, porque si se aborda a la CO desde ese enfoque no bastaría más que echar un vistazo dentro de ella para dar cuenta de la equivocación en que se incurre.

Desde el momento en que los integrantes se insertan dentro de una organización formal aceptan cumplir los requisitos funcionales del cargo que ocuparán, y se obligan a conservar las líneas de autoridad formales, lo cual hace complicado concebir una comunicación incluyente basada en consensos resultado del entendimiento mutuo o grupal.

Sin embargo antes de ponerse la soga al cuello y echar por la borda el enfoque de una comunicación más plural y fundada en acuerdos comunes es preciso mencionar lo siguiente:

“(...) al abordar el fenómeno comunicativo (dentro de las organizaciones) es necesario poner por un momento ‘entre paréntesis’ a las definiciones preconstituidas e intentar situarnos en el punto que nos señalo el estudio

organizacional: **ni la comunicación está totalmente subsumida en las estructuras formales, como lo sugieren los ensueños organicistas, ni la comunicación puede fungir de escenario para las relaciones de comunicación plenamente emancipatorias (...) la comunicación organizacional participa tanto de relaciones verticales de influencia como horizontales de libre socialidad.**"¹²

La imposibilidad de formalizar todo reserva márgenes de libertad imposibles de suprimir completamente. Es en esos *espacios* donde coexisten formas de relacionarse susceptibles de ser investigadas, porque si bien es cierto los elementos formales de la organización pueden hablar de estructuras, reglas, formas de organizarse, maneras de proceder etc., dicen poco de comportamientos, interpretaciones e interacciones entre sus miembros.

Antes de procurar formalizar y reducir esos espacios se deben abordar, sobre todo porque ahí la comunicación desde un enfoque como el propuesto en este trabajo sí podría ser objetivada, bajo la premisa fundamental de adentrarse plenamente a la organización que se estudiará, así y sólo así, se podrán reevaluar los niveles de poder, conflicto, transparencia y libertad comunicativa, imposibles de expulsar en un estudio de CO.

Y aunque concebir a la organización como el reino de la armonía y de una transparencia *acontextual* es un error, también lo es pensarla como la búsqueda continua de formalizarlo todo por el bien de la misma, ambos polos son equívocos y tomar postura por alguno de ellos sería bastante desafortunado.

La opción es insertarse en una postura media —de traslape— donde se acepte la existencia de estructuras, normas y pautas necesarias para regular el funcionamiento de la organización y aceptar que existen espacios no formalizados que ofrecen brechas de investigación dignas de ser al menos consideradas desde un enfoque comunicativo, no con el fin de ponerse a las ordenes de la organización para

¹² **ÁVILA GONZÁLEZ, Rafael.** *Comunicación Organizacional: Huellas de un extravío organicista.* Op. Cit. Pág. 139. *Las negritas fueron incluidas.*

coadyuvar a su funcionamiento, sino estudiarlas en busca de *comprenderlas*, que dicho sea de paso, no es poca cosa.

3.4 Aportaciones desde un enfoque semiótico.

Al igual que en el apartado anterior, se pretende enunciar una alternativa hacia un estudio de la CO de manera multidisciplinaria, que la vislumbre desde diversas aristas que coadyuven a formular una disciplina más integral, lo cual no quiere decir de modo alguno terminada.

La vertiente que se aborda es la de concebir a las organizaciones como espacios donde se llevan a cabo procesos semióticos, los cuales pueden dar razón de la manera en que las personas interaccionan entre sí, a partir de concebir al ser humano como un animal simbólico que se comunica mediante signos, los cuales no sólo están presente en sus relaciones personales, sino en la forma en cómo interpretan la realidad en que se desenvuelven, en este caso la organización.

La organización desde esta perspectiva es un sistema de representaciones compartidas, en ellas se entreteje un cuerpo significante que permite una comunicación con los miembros de la organización, quienes producen y reproducen los significados comunes y dan vida a los procesos semióticos culturales en las organizaciones¹³.

Es preciso tener en mente que aquí no se pretende realizar una investigación sobre lo que significa la semiótica, ni su desarrollo histórico, simplemente se retoman de manera general sus conceptos más relevantes, así mediante estos se intenta enunciar una alternativa en la forma en que se investiga a las organizaciones formales y, de ser posible, dar cuenta de cómo bajo este enfoque se presenta la comunicación en su interior.

¹³ Ver. **GARCÍA MÉNDEZ**, Carlos. Semiótica Organizacional. Las organizaciones como sistemas de significados. FCPyS. UNAM. 2005.

Dentro de las organizaciones la comunicación se manifiesta de diversas maneras, ya sea de manera formal o informal, ese comunicarse se posibilita en gran medida porque la organización es una entidad semiótica, en ella existe generación de sentido, emisión de signos, así como la constante reinterpretación de ellos para explicar y dar sentido de la realidad en que se desenvuelven los sujetos sociales. El ser humano es un ser creador de signos. Tiene la capacidad de generar representaciones de su entorno, para evocarlas en cualquier momento, y es mediante el lenguaje que puede conceptualizar y explicar la realidad.

Para dar pasos de costado hacia estudios alternativos sobre CO, en este caso desde un análisis semiótico, es necesario dejar de concebir al individuo como un engrane más dentro de la organización, y reducirlo a un mero receptor de mensajes, despojado de las cualidades mencionadas anteriormente.

El ser humano no sólo pertenece a una institución, sino que se transforma y construye a consecuencia de la interacción, arraigo, participación, convivencia, pertenencia, etc., vale decir por su contacto con ella y con quienes la integran. Es una relación de mutua influencia entre él, *los otros* y la organización.

Si para abordar a la CO desde un enfoque semiótico, se ha dicho que el ser humano debe ser considerado un sujeto simbólico es preciso concebir a las organizaciones como sistemas de significación porque:

“(…) desde una perspectiva cultural, son un plexo de signos cuya presencia yace en todas las facetas de la realidad organizacional. Su significación se guarda en la trama de relaciones personales (lo social) de las organizaciones pero, primordialmente, en la cultura misma de cada organización.”¹⁴

Las organizaciones y las relaciones que se dan dentro de ella, no se mueven sólo en el terreno formal, sino que en ellas coexisten complejos procesos de significación por parte de sus miembros, procesos que dicho sea de paso ayudan a entenderla pues explican entre otras cosas su cultura, lo cual no es poca cosa.

¹⁴ GARCÍA MÉNDEZ, Carlos. Op. Cit. Pág. 80.

En el estudio, desde un enfoque semiótico, se considera que dentro de las instituciones existen marcos de comprensión y relación complejos que surgen entre los individuos involucrados en la empresa y las estructuras formales de ella. Los signos, la comunicación y los procesos de reinterpretación son los elementos que explican y dan sentido a esas relaciones.

Es entonces cuando la organización deja de ser sólo un espacio donde coexisten realidades, pragmática o empíricamente medibles, o un producto de reglas y procedimientos encaminados a producir u ofrecer bienes o servicios. Sino se le reconoce como un constructo cultural complejo articulado a partir de múltiples relaciones de sentido, que es preciso analizar desde un enfoque semiótico, es decir, desde la articulación de discursos semánticamente orientados, desde esta perspectiva se estaría más cerca de una comprensión de la dimensión humana.

Las relaciones de sentido dentro de una organización, siguiendo a Ernest Cassirer, estarían determinadas por acuerdos formalizados pero sólo a partir de una previa interacción de los diferentes intelectos que al relacionarse generarán un entendimiento discursivo dependiente básicamente de dos elementos heterogéneos: imágenes y conceptos. Mientras que las primeras son entendidas desde la dimensión formal, los segundos desde la dimensión experiencial o vivencial que las interpreta.¹⁵

Como se mencionó anteriormente, ahora desde un enfoque simbólico, los individuos dentro de las organizaciones se mueven en dos grandes esferas, lo que comúnmente se denomina lo formal e informal, las primeras se rigen por las estructuras, sistemas, reglas y procedimientos implantados por la institución, y las segundas tienen que ver con elementos como las relaciones interpersonales, procesos de resignificación, creación y entendimiento, así como conflictos y rumores.

Los sujetos dentro de una organización transitan constantemente dentro de estos dos escenarios que parecen indivisibles. A diferencia del enfoque criticado en este trabajo, no se pretende privilegiar el formal sobre el informal, sino conocer de

¹⁵ CASSIRER, Ernest. Filosofía de las formas simbólicas. México. Fondo de Cultura Económica. 1988. Pág. 91.

que manera los individuos interactúan entre estos dos campos. Es ahí donde el estudio de la comunicación y los procesos de interpretación toman relevancia, pues mediante estos elementos las personas afrontan su realidad, la modifican e inclusive la recrean y renuevan.

La comunicación desde esta perspectiva es un detonante para expresar nuevos sentidos al interior de la organización, es decir transformarla, si bien es cierto dentro de ella existen factores formales, tendientes a ordenarlo todo, y evitar la inestabilidad, se debe reconocer que tampoco puede normarlo todo, es ahí donde las interacciones entre los individuos y ésta, en el campo de lo informal e inasible, ayuda a extender el sentido original de sus actividades, lo cual genera flexibilidad en las instituciones, con lo cual amplía enriquece y replantea sus marcos de referencia.

Dentro de esta misma línea Gustavo Garduño y Fernanda Zúñiga consideran que:

“Una organización es, en suma, una cultura, un sistema abierto en el que convergen racionalidades, mitologías, lenguajes y manifestaciones diversas que, en un afán por coexistir, negocian sentidos para intersectarse en marcos productivos más amplios y estables —por supuesto no exentos de diferencias y rupturas—, que les permita desarrollarse.”¹⁶

Para abordar a la organización desde lo antes mencionado es preciso estudiar los procesos de intercambio de sentido al interior, entre sus miembros, y al exterior con otras instituciones. Aquí la comunicación cobra relevancia ya que es fundamental para comprender que los procesos de significación no son lineales y que pueden tener varias dimensiones e implicaciones en las funciones de lo que podría denominarse la estructura rígida de la organización.¹⁷

¹⁶ **GARDUÑO OROPEZA**, Gustavo y **ZÚÑIGA ROCA**, Fernanda. “Organizaciones complejas, semiótica y cultura” en Convergencia: Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México. Núm. 47. Mayo-Agosto 2008. Pág. 69.

¹⁷ Para un acercamiento a este tipo de estudios se sugiere consultar el modelo de interacción cultural en: **LOTMAN**, Yuri. La semiosfera. España. Universidad de Valencia. 1996. Pág. 16-30

En suma, al estudiar a las organizaciones como sistemas de significación y a sus miembros como sujetos simbólicos, se le podrá explicar y entender por qué las personas se comunican de tal o cual forma en su interior. No se debe olvidar que cada organización es diferente y esta heterogeneidad puede ser comprendida al abordar sus sistemas de significación e interpretación.

Una de las principales líneas de investigación reside en el estudio de la relación entre lo formal y lo informal y como los miembros de la organización re-significan ambos, teniendo a la comunicación como un elemento de cohesión entre esas dos esferas. Es preciso conocer los diversos procesos de intercambio de sentido para entender en qué medida las relaciones personales en la organización se rigen por esquemas simbólicos, lingüísticos, y cuáles son sus implicaciones, así como la influencia que generan en la organización.

Este enfoque regido por la interpretación que hacen los individuos de la realidad en la que se desarrollan, en este caso la organización, se complementa con el antes mencionado de la acción comunicativa, ya que se reconoce la posibilidad de que los sujetos dentro de las instituciones no sólo se rigen por elementos formales como lo son las normas, procedimientos, filosofía empresarial, objetivos, estructuras de poder etc., sino también por procesos de resignificación de la realidad, así como comunicación basada en el entendimiento.

Lo anterior podría ofrecer *luz*, acerca de cómo estos procesos y relaciones ayudan a las organizaciones a reinventarse, flexibilizarse y adaptarse a las coyunturas que constantemente se presentan en su interior y exterior. Esto marca una diferencia sustancial entre el enfoque criticado anteriormente y esta última perspectiva, para la primera lo informal genera ruido e inestabilidad, por lo cual es preciso, en la medida de lo posible, tener el control total de los “flujos” de comunicación al interior y al exterior.

La segunda considera que la organización se encuentra en un terreno entre lo formal y lo informal, pues es imposible formalizar todo, sin embargo es preciso contar

con elementos normativos y estructurales para llevar a cabo sus actividades. Es esa continua interacción entre lo formal e informal lo que ofrece diversas líneas de investigación dentro de las instituciones, se propone que es la comunicación, los procesos de significación y sentido, los que coadyuvan a cohesionar esas dos esferas de la organización.

Epílogo

A lo largo de este capítulo se han buscado senderos alternativos, no para explicar a la organización y comunicación, sino para buscar abordar esos elementos desde otros enfoques.

Básicamente se plantean dos rutas, no únicas, por un lado se pretende concebir a la comunicación desde un enfoque que no se reduzca a una mera transmisión de información, para ello se plantea su estudio en términos de acción comunicativa, en la cual se privilegie el entendimiento y argumentación, antes que la persuasión e imposición.

Dentro de este enfoque se busca que la comunicación no se sintetice en el ámbito de lo formal, sino que se aborde desde un estudio sobre el mundo de la vida cotidiana, es decir, un lugar en el cual los sujetos sociales se encuentran a diario, un espacio socio-cultural, donde cohabita la reproducción cultural, la interacción social y la socialización.

Sin perder de vista que las organizaciones no son completamente espacios democráticos y armoniosos donde los sujetos se comunican entre sí libremente, sino también son influenciadas por relaciones de poder y conflicto, lo cual hace complicado concebir a la comunicación desde una visión equitativa e incluyente.

Y aunque una pequeña porción de pesimismo inunde este enfoque, no se puede descartar, ya que dentro de las organizaciones es imposible regular y

formalizar todo, existen espacio donde, generalmente denominados informales, donde este tipo de comunicación puede desarrollarse, y por lo tanto estudiarse.

Por otro lado se plantea un enfoque semiótico para concebir a las organizaciones, donde conceptos como significado, significante, procesos de significación, sujetos simbólicos, son incluidos en el estudio de la CO.

En esta visión se reconoce que en la organización concurren acciones continuas de significación, en la cual participan sus integrantes, estos procesos ayudan a reproducir la realidad organizacional, y no sólo eso sino la recrean dotándola de nuevas interpretaciones.

Al aceptar que los miembros de una organización la recrean mediante procesos de significación, se les atribuye una capacidad activa en las interacciones al interior de ésta, y no condenándolos a ser sujetos inactivos receptores de los mensajes que los gerentes les envían.

Sin duda estos dos enfoques han sido abordados de manera general, sin embargo el objetivo no es detallarlos, sino una invitación que busque ofrecer miradas distinta sobre un mismo objeto de estudio como lo es la CO. Se está a favor de un enfoque multidisciplinario que ayude a comprender el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones.

Quien busque en este capítulo una explicación, un método o un modelo para explicar y entender a la comunicación organizacional, seguramente a estas alturas se encuentre decepcionado, sin embargo debe considerar que este trabajo siempre se mostró en contra de concepciones y esquemas únicos para entender a una disciplina como la CO.

Sólo las aportaciones desde distintas trincheras podrán coadyuvar, la CO no se puede explicar desde una sola visión, mucho menos la administrativa, sino desde senderos que se bifurquen y encuentren su punto de engarce en la organización y en

la comunicación existente en ella, estos estudios aún se encuentran muy lejos de ser concluyentes o intentar serlo.

CONCLUSIONES

*En el mundo que yo veo
hay nubes negras
que presagian tiempos más claros.*

*Y me alegro de que salga el sol un poco,
nunca tanto como para olvidar
que son mis huesos los que me sostienen.*

*En este mundo en que vivo
cae la noche cuando mi día empieza
y se va, cuando estoy a punto de morir de miedo.*

E. JUÁREZ

La Comunicación Organizacional se ha basado en un cuasi único enfoque de estudio, el cual busca explicarla en su terreno teórico y práctico, el éste se encuentra permeado por una clara visión administrativa gerencial.

Y aunque sus autores y seguidores llenan el campo de novedosas técnicas, instrumentos y habilidades para ser aplicados en términos de comunicación, permanecen acrílicos en el terreno teórico y pocos son los intentos por dotar a esta materia de enfoques multidisciplinarios.

La CO no se ha cuestionado por falta de conocimiento o por nulas líneas de investigación alternativas, sino porque de la manera en que se aborda actualmente es más sencillo buscarle operatividad y resulta rentable para los comunicólogos, la organización y quienes la dirigen, es una relación de mutua legitimación.

Este enfoque privilegia el orden y el funcionamiento de las instituciones, para ello se vale de la comunicación como un instrumento y técnica mediante la cual se reduce la desinformación y el desorden. Y se considera como dueños y administradores de la comunicación a las autoridades de ésta.

Se asiste pues a la concepción de una comunicación hecha por y para la organización, ella la crea, la distribuye, la maneja y decide qué es lo relevante. Los miembros de ella se muestran inactivos y como meros receptores de la información.

La CO, al igual que muchas disciplinas que forman parte del estudio de la comunicación en su carácter instrumentalista, se basa en lo fundamental en el modelo cibernético de transmisión de información. En el cual se privilegian los medios y la emisión de mensajes para cambiar las conductas y acciones de los receptores. Vista de este modo la comunicación se revela como un medio para que la organización consiga sus objetivos, se relegan las relaciones personales, de interacción y entendimiento entre sus miembros.

Lo anterior se agrava en el momento en que los investigadores en comunicación organizacional, capaces de resarcir esta condición, se han vuelto acrílicos por omisión o convicción, desde su ámbito de acción como lo es el estudio de la comunicación, son simples reproductores del discurso organizacional, lo han tomado como suyo, son sus seguidores, tanto lo ejecutan y dominan, tanto lo universalizan.

En el estudio de esta disciplina, como en muchas otras, dos aspectos son fundamentales para su creación y desarrollo: la teoría y el método. Al respecto la CO se encuentra prácticamente despojada de cualquier variedad teórica, la teoría existente, no ha generado una manera de abordar el fenómeno dentro de las organizaciones, sino una forma de encontrarle solución a los problemas comunicativos que en ellas se encuentran, lo anterior en busca del control y el orden.

Su método ha dejado de ser complejo, reflexivo, estratégico, inventivo, y activo, por el contrario se ha volcado en un elemento degradado, el método no es más que un *corpus* de recetas, de aplicaciones cuasi mecánicas, que tiende a excluir a todo ser social de su ejercicio.

Es decir el método no se crea y regenera a partir de su contacto con la realidad en donde se ejecuta, más bien se ha convertido en un *corpus* de ítems preconcebidos que se aplican a cualquier organización y cualquier circunstancia, en resumen, el método en comunicación organizacional no busca respuestas, ya las tiene, su indagación radica en conocer dónde poder aplicarlas.

El estudio de la CO conserva sólo aquello que es operacional y puede ser aplicado, se basa en premisas preconstituidas y descontextualizadas del hecho organizacional, no sólo sino que su discurso es doctrinario, acrítico y cerrado a cualquier opción multidisciplinaria. Lo cual ha provocado poca evolución en la teoría y método que utiliza para explicar su campo de acción como lo es la comunicación y la organización.

Otro punto cuestionable dentro de las investigaciones sobre CO es el hecho de *metaforizarla*, es decir se exponen ciertas analogías para explicar a la comunicación. Entre las más destacadas están las que la conciben como herramienta, técnica, variable, recurso o habilidad.

El problema aparece cuando la metáfora deja de serlo y se vuelca realidad, la comunicación, por ejemplo, ya no es semejante a una herramienta, sino ya lo es, y desde allí se comienza a operacionalizar, con resultados desafortunados, pues al concebirla así se le despoja de sus cualidades sociales y se simplifica a un simple instrumento mas dentro de una organización, donde su relación con el ser comunicante parece distante.

Ante tal panorama es preciso ir en busca de un enfoque más social, en el que se privilegie al ser humano como sujeto social interactuante, tomando al lenguaje y a la comunicación misma, como cómplices intrínsecos capaces de permitir que esa interacción suceda. No porque se piense que ese enfoque es el mejor o el correcto, lo que se pretende es sembrar una variedad en los enfoques y visiones que ayuden a la comprensión de la disciplina que ocupa a este trabajo.

Para no eludir el debate acerca de las nuevas formas de abordar a la CO, este trabajo se propuso realizar un ejercicio, al menos teórico-conceptual, que advirtiese enfoques al menos distintos. Para ello se basó en dos concretamente, por un lado la acción comunicativa y por el otro el acercamiento semiótico al estudio de la comunicación dentro de las organizaciones formales.

Del primero se toman cualidades como lo son el entendimiento y la búsqueda de consensos basados en la argumentación y oportunidad de comunicarse en espacios equitativos con el mismo derecho a expresarse por parte de sus miembros. También se reconoce que existen ciertas limitaciones al abordar la comunicación desde ese enfoque sobre todo porque dentro de la organización existen fuerzas opresoras como lo son el poder y el conflicto.

Sin embargo se propone que este tipo de análisis se declare inocente hasta que se demuestre lo contrario, es decir que no sea descalificado de entrada y que su pertinencia o no esté basada en el hecho organizacional, esto es, que se aborde a la comunicación en el terreno empírico, mediante un método capaz de ofrecer categorizaciones concretas y *estudiables*. Así y sólo así, se podría descartar o reivindicar este enfoque.

Por otro lado se plantea concebir a las organizaciones como espacios donde concurren procesos de significación, que moldean no sólo al individuo, sino a la organización misma. Aquí hacen su aparición términos como el interaccionismo simbólico, la reconstrucción social y la cultura organizacional.

Se está convencido de que los procesos culturales y simbólicos, son intrínsecos dentro de la organización y no pueden ser impuestos por el comunicólogo organizacional, mediante estrategias comunicativas, se acepta pues una complejidad, abordable simplemente desde lecturas igual de complejas sobre el hecho organizacional.

La enunciación de las propuestas anteriores, en el presente trabajo, es reducida y poco desarrollada, sin embargo la intención no es exponerlas en su totalidad sino apostar por esas líneas de investigación, y que puedan ser desarrolladas posteriormente en un espacio práctico formal.

El futuro plantea retos importantes como analizar diversos enfoques y *aterrizarlos* en un campo de acción determinado, con una metodología distinta y que

ofrezca resultados concretos, más allá de elucubraciones teóricas, es pues momento de llevar la teoría a la práctica, pero no praxis en busca de privilegiar resultados, sino encumbrando el conocimiento y la comprensión. Que dicho sea de paso, es la manera de fincar bases sólidas en busca de profesionalizar a la comunicación organizacional.

Este trabajo se muestra como un punto de partida más que como un lugar de llegada, su aportación radica en las preguntas que genera, más que en las respuestas que ofrece.

No se pretende criticar un enfoque y modelo para implantar otro, uno mejor, el adecuado, sino todo lo contrario, su apuesta es explicar a la CO, no sólo desde una visión, buscar explicaciones multidisciplinares que ayuden a construir un crisol en el que converjan distintas voces, no para que se muestren como la panacea del conocimiento, sino mediante aproximaciones sucesivas entender en toda su complejidad el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones formales.

Llegado a este punto se está ante una encrucijada, por un lado continuar con el enfoque y discurso hegemónico, que se ha mostrado acrítico desde el nacimiento de la CO, en él existe una gran variedad de conceptos establecidos, de bibliografía y autores que ofrecen respuestas. Por el otro lado se encuentra un terreno sinuoso poco abordado y un tanto desconocido, donde existen pocos ejercicios teóricos y mucho menos prácticos, un sitio donde las preguntas abundan y las respuestas aún se muestran erráticas, donde el estudio se muestra, al menos por ahora, más desde lo académico que de lo profesional.

En este trabajo nos inclinamos por la segunda vereda, ya se había dicho desde el principio que esta investigación era una apuesta, ante ello ponemos nuestro *resto* en juego, y que inicie el debate.

CIUDAD UNIVERSITARIA, 09 DE FEBRERO DE 2010

BIBLIOGRAFÍA

- ALCÁNTARA MARTÍNEZ, Metzli. Propuesta de una guía de diagnóstico de Comunicación Organizacional. FCPyS. UNAM. 2003. 132 p.
- ALMENARA ALOY, Jaime. Comunicación interna en la empresa. Barcelona. Editorial UOC. 2005. 161. p
- ÁVILA GONZÁLEZ, Rafael. Comunicación Organizacional: Huellas de un extravío organicista. FCPyS. UNAM. 1996. 156 p.
- ÁVILA GONZÁLEZ, Rafael. Crítica de la Comunicación Organizacional. México. UNAM. 2004. 216 p.
- BACHELARD, Gastón. Epistemología. Barcelona. Anagrama. 1971. 254 p.
- BARTOLI, Annie. Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada. Argentina. Paidós. 1992. 222 p.
- BLACK, Sam. ABC de las relaciones públicas: todos los secretos y fundamentos de las relaciones publicas, con ejemplos reales. Barcelona. 2a ed. Gestión 2000. 1996. 233 p.
- BONILLA GUTIÉRREZ, Carlos. La comunicación función básica de las relaciones públicas. México. Edit. Trillas. 1999. 109 p.
- BUENO CAMPOS, Eduardo. Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. España. Ed. Pirámide. 1996. 571 p.
- CAPRIOTTI, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. España. Ariel Comunicación. 1999. 254 p.
- CASSIRER, Ernest. Filosofía de las formas simbólicas. México. Fondo de Cultura Económica. 1988. 324 p.

- CASTILLO SÁNCHEZ, Mauricio. Guía para la formulación de proyectos de investigación. Colombia. Editorial Magisterio. 2004. 132 p.
- CHÁVEZ MARTÍNEZ, Víctor Manuel. Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería. México. Trillas. 1998. 220 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción general a la teoría general de la administración. Colombia. McGraw Hill. 1995. 880 p.
- COSTA, Joan. Identidad Corporativa. México. Edit. Trillas. 125 p.
- COSTA, Joan. La imagen de empresa: Métodos de comunicación integral. España. Ibérico-europea de ediciones Madrid. 1977. 211 p.
- DE FLEUR, M. L. y BALL-ROKEACH, S. Teorías de la Comunicación de Masas. Buenos Aires. Edit. Paidós. 1990. 165 p.
- DE LA VEGA LEZAMA, Carlos. Un paso... hacia el método científico. México. Edit. IPN. 1994. 96 p.
- DE LA VEGA SHIOTA, Gustavo. Nociones sobre la investigación científica. México. Oxford. 1999. 71 p.
- DE MORAGAS, Miguel. Sociología de la comunicación de masas. Barcelona. 2ª. Ed. Edit. Gustavo Gill. 1985. 614 p.
- DICK, Karlson. La dirección moderna: Que hace falta para ser un buen director. España. Edit. Bilbao. 1973. 109 p.
- ELDÍN, François. El Management de la Comunicación. Argentina. EXICIAL. 1998. 316 p.
- FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Edit. Trillas. 1995. 368 p.
- FERNÁNDEZ, Fátima y YÉPEZ, Margarita. Comunicación y Teoría Social. México. UNAM. 1984, Pág. 37.

- FERRER FORNS, August. Relaciones publicas, empresa y sociedad : una apuesta por la comunicación. Italia. 2ª Ed. Girona: Escola Superior de Relacions Publiques de Girona. 1993. 176 p.
- GARCÍA FERNÁNDEZ, Lorenzo. Persuasión, comunicación, e imagen política. México. Universidad de Poyo. 1997. 397 p.
- GARCÍA MÉNDEZ, Carlos. Semiótica Organizacional. Las organizaciones como sistemas de significados. FCPyS. UNAM. 2005. 121 p.
- GARDUÑO OROPEZA, Gustavo y ZÚÑIGA ROCA, Fernanda. "Organizaciones complejas, semiótica y cultura" en Convergencia: Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de México. Núm. 47. Mayo-Agosto 2008. 39-71 p.
- GARITONANDÍA FERNÁNDEZ, Antonio. Organización y gestión de empresas. España. Universidad Da Coruña. 2000. 501 p.
- HABERMAS, Jürgen. Teoría de la Acción Comunicativa I. Madrid. Taurus. 1987.
- HERNÁNDEZ MICHAEL, Susana. Lecciones sobre metodología de las Ciencias Sociales. México. UNAM. 2000. 220 p.
- HERNÁNDEZ, Sergio. Visión de Negocios en tu empresa. México. Editorial Gasc-Sicco. 2003. 124 p.
- ILLESCAS, Washington. Cómo planear las Relaciones Públicas. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi. 2000. 220 p.
- KATHLEEN, Reardon. La persuasión en la comunicación. Teoría y contexto. México. Paidós. 2003. 268 p.
- KOEHLER, Jerry. Organizational Communication: behavioral perspectivas. Estados Unidos. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. 1981. 11 p.
- LAMBERT, Tom. Manual de consultoría: cómo iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría. Barcelona. Gestión 2000. 1999. 303 p.

- LITTERER, Joseph. Análisis de las organizaciones. México. Edit. Noriega Limusa. 1991. 720 p.
- LÓPEZ VENERONI, Felipe. Elementos para una crítica de la ciencia de la comunicación. México. Trillas. 1989. 107 p.
- LOTMAN, Yuri. La semiósfera. España. Universidad de Valencia. 1996. 16-30 p.
- LOZANO RENDÓN, José Carlos. Teoría e investigación de la comunicación de masas. México. Alambra. 1996. 233 p.
- MARADONES, José María y URSÚA, Nicanor. Filosofía de las ciencias humanas y sociales. México. Distribuciones Fontamara. S.F. 188 p.
- MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. Colombia. TM Editores. 1993. 145 p.
- MARTÍN ALGARRA, Manuel. Teoría de la comunicación: una propuesta. Madrid. Technos. 2003. 300 p.
- MARTÍN BARBERO, Jesús. Comunicación masiva, Discurso y poder. Ecuador. Edit. Época. 1978. 249 p.
- MARTÍN, Fernando. Comunicación en las empresas e instituciones: de la consultoría a la dirección de comunicación. España. Edit. Universidad de Salamanca. 1995. 162 p.
- Master de Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional de la UAB. Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona. Gestión 2000. 2001. 415 p.
- MCQUAIL, Denis. La acción de los medios de comunicación y el interés público. Buenos Aires. Edit. Libertad Borda. 1998. 496 p.
- MORALES SERRANO, Francisca. "Comunicación interna", en Dirección de comunicación empresarial e institucional. Comp. por Juan Benavides. Barcelona. Gestión 2000. 2001. 415 p.

- MORFÍN HIERRO, Jorge. Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa. México. Edit. Gernika. 1993. 113 p.
- MORÍN, Edgar. Ciencia con consciencia. Barcelona. Anthropos. 1984. 375 p.
- MÜNCH, Lourdes y ÁNGELES Ernesto. Métodos y técnicas de la investigación. México. Edit. Trillas. 1990. 199 p.
- MUÑOZ, Ana. Influencia social y persuasión. España. Centro de Psicología Virtual CEPVI. 94 p.
- MURI, María Luisa. Comunicación Institucional. Quito. Editora Andina. 1980. 39 p.
- NOGUERO, Antoni. Relaciones publicas e industria de la persuasión: Análisis gnoseológico y situacional. Barcelona. 2ª Ed. Escuela superior de relaciones públicas: Promociones y publicaciones universitarias. 1990. 185 p.
- ODIORNE, George. La dirección por objetivos. Barcelona. Edit. Labor. 1992. 211 p.
- OLABUÉNAGA RUIZ, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. España. Edit. Universidad de Deusto. 1995. 499 p.
- PASQUALI, Antonio. Comprender la comunicación. Venezuela. 4ª Edición. Monte Ávila Editores. 1990. 305 p.
- PERIS BONET, Fernando. Curso de dirección y organización de empresas. Valencia. Edit. Tirant Lo Blanch Libros. 1995. 428 p.
- REBELI, Antonieta y RUIZ SANDOVAL, Celia. El Poder de la comunicación en las organizaciones. México. Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana. 1998. 386 p.
- ROBBINS, Stephen. Administración, Teoría y Práctica. México. Prentice Hall. 1987. 560 p.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México. 6ª Ed. Prentice Hall. 1994. 780 p.

- RODARTE, Fernando. La empresa y sus relaciones públicas. México. Limusa. 1966. 218 p.
- RODRÍGUEZ CAMPOS, Ismael. Técnicas de investigación documental. México. Trillas. 2005. 143 p.
- RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. México. Alfaomega. 1999. 218 p.
- ROMEO DELGADO, Marina. “Concepto y delimitación de organización” en Comunicación interna en la empresa. Comp. por Jaume Almenara Aloy. Barcelona. Editorial UOC. 2005. 161 p.
- SÁNCHEZ RUIZ, Enrique. La investigación de la comunicación en México: logros, retos y perspectivas. México. Ediciones de Comunicación/Universidad de Guadalajara. 1988. 239-250 p.
- SCHLEMENSON, Aldo. La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción. México. Paidós. 1990. 237 p.
- SCHUTZ, Alfred y LUCKMANN, Thomas. Las estructuras del mundo de la vida. Buenos Aires. Amorrortu. 1977. 315 p.
- SEXTÓN, William. Teorías de la Organización. México. Trillas. 1994. 494 p.
- SMITH, Alfred. Comunicación y cultura. Buenos Aires. Nueva Visión. 1972. 192 p.
- SOLER, Pere. Estrategia de comunicación: en publicidad y relaciones públicas. Barcelona. Gestión 2000. 1997. 154 p.
- SOLÍS MACÍAS, Víctor. “El hombre un procesador de información” en Información Científica y tecnológica. México. CONACYT. 1987. 23-24 p.
- TIMM, Paul. Managerial Communication. Estados Unidos. 3ra. Edición. Prentice Hall. 1995. 416 p.
- THOMPSON, Kenneth y SALAMAN, Craeme. Control e ideología en las organizaciones. México. Fondo de Cultura Económica. 1984. 264 p.

TOMPKINS, Phillip, "Translating organizational theory: symbolism over substance",
en JABLIN, Fredric. Handbook of organizational Communications: an
interdisciplinary perspective. Estados Unidos. Sage. 1987. 77 p.

VARGAS GARZA, Ángel Eduardo y SÁNCHEZ POZOS Javier. Métodos de la
investigación. México. Edit. Spanta. 1999. 119 p.

WOLF, Mauro. La investigación de la comunicación de masas, crítica y perspectivas.
México. 1996. 317 p.

WRIGHT, Mills. La imaginación sociológica. México. Fondo de Cultura Económica.
1969. Págs. 236 p.