

Comunicación Organizacional

Abordajes y perspectivas de análisis

Coordinadora:

MÓNICA VALLE FLOREZ

Quito - Ecuador
2005

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
Abordajes y perspectivas de análisis
©Mónica Valle Florez
1000 ejemplares

ISBN 9978-55-044-5
Código de Barras 9789978550441
Registro derecho autoral N° 019810

Portada:
GRAPHUS

Diagramación texto:
Fernando Rivadeneira León

Impresión:
Editorial "Quipus", CIESPAL
Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Índice

Presentación	5
Capítulo I	
Comunicaciones Institucionales Productivas a través de avanzados dispositivos digitales	
<i>Octavio Islas Carmona</i>	
<i>Fernando Gutiérrez Cortés</i>	
Impacto del desarrollo tecnológico en la crisis de la comunicación	11
Insuficiencias de los comunicadores organizacionales	16
Dispositivos digitales de la comunicación organizacional	18
Transmisión del legado cultural	33
Comunicación de marketing	34
Comunicaciones organizativas	36
Comunicación con públicos financieros	38
Comunicación organizacional digital	39
Humanismo digital	41
Bibliografía	45
Capítulo II	
De la persuasión a la gestión de símbolos	
<i>Marcelo Manucci</i>	
De la persuasión a la gestión de símbolos	49
Modelo de matrices para el diseño de vínculos estratégicos	67
Matriz de definición de públicos	75
Indicadores perceptivos	78
Definición de la dinámica de procesos internos	82
Apéndice de ejercicios	85
Bibliografía	94

Capítulo III

Comunicación para el desarrollo organizacional

Mónica Valle Florez

Comunicación interpersonal en el trabajo	97
La comunicación como medio	108
Redes de comunicación en la organización	109
Determinantes de la comunicación interpersonal en el trabajo	116
Desarrollo organizacional y comunicación	128
Influencia de la comunicación interpersonal en la organización	139
Comunicación eficaz para el trabajo y el DO	150
Metodología para el diagnóstico	161
Bibliografía	168

Capítulo IV

La investigación de la comunicación organizacional en México

Abraham Nosnik Ostrowiak

Juan Andrés Rincón González

Mónica Sierra Vasavilbaso

Presentación	171
Pensamiento, reflexión y análisis de la C. O. desde México	173
Conclusiones	188
La investigación de la C. O. en las universidades mexicanas	189
Tendencias de la investigación, análisis y consumo de información y conocimiento en la práctica profesional	197
Bibliografía	204

Presentación

La disciplina *Organizational Communication* se inició en Norte América, como área especializada del *speech communication* (hablar en público), instituida por la *Pardue University* en 1950.

La preocupación por la comunicación en las organizaciones ha sido abordada desde áreas como la *Sicología Industrial*, la *Sicología Social* y, sobre todo, desde las teorías de las organizaciones. En años recientes se ha visto una gran influencia de otras disciplinas, tales como *Sociología*, *Retórica*, *Antropología*, *Filosofía*, *Ciencia Política*, *Lingüística*, y desde las *Ciencias Sociales* ha emergido el interés por los estudios de la *Comunicación Organizacional*.

Esta nueva disciplina, desde el ámbito de las *Ciencias Sociales*, se ha centrado en cinco áreas que podemos denominar tradicionales:

- La comunicación como medio.
- El estudio de los canales de comunicación.
- El clima comunicativo.

- El análisis de las redes de trabajo.
- El estudio de la comunicación entre superiores y subordinados.

En la historia de estos estudios son importantes los trabajos de *H. A. Simon*, especialmente el *Administrative behavior* (1945), que trata de los sistemas de comunicación en las organizaciones, y considera a la comunicación como esencial. Otro hito destacable es la publicación de *Bavelas y Barret*, dos investigadores de especialización matemática. En el artículo "*Una aproximación experimental a la comunicación organizacional*" (1951), se dice que "*la comunicación es la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que derivan otras funciones.*" (Reading, 1989, 19).

En esta nueva perspectiva de la organización, se asume que hay comunicación humana cuando una persona responde a un mensaje, asignándole significado consistente en cosas materiales o símbolos a los que la gente está atenta, y que crean significados en el proceso de comunicación interna (para sí mismo) o externa (para los demás). Conviene destacar la importancia del contexto, la idea de que los efectos son difícilmente retroactivos y la existencia de muchos componentes (transactional approach).

La insistencia en un enfoque transaccional de la comunicación es importante, porque implica que ésta sea considerada como un proceso, compuesto por muchos componentes que, a su vez, interactúan simultáneamente: mensajes, significados creados por la gente y contextos (tiempo y lugar de la comunicación, relaciones entre comunicadores, experiencias pasadas, personalidad y objetivos de los comunicadores, etc.).

En este sentido, podría decirse que la comunicación es el proceso que permite a la gente reorientar sus conductas. La comunicación da fuerza a las personas para trabajar juntas en la consecución de los fines propuestos; la gente, mediante las actividades sociales, establece acuerdos mutuos de relaciones

aceptables, a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros.

Estos acuerdos relacionales se dirigen hacia modelos interdependientes de interacción, para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes. El desarrollo de las relaciones es la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que la gente usa para establecer y mantener relaciones efectivas.

La preocupación por la comunicación en las organizaciones ha ido acompañada de la evolución teórica, realizada en el campo de la teoría de las organizaciones que ha ido moviéndose de las concepciones de la Escuela Clásica, a la Escuela de las Relaciones Humanas y, finalmente, a la Escuela Sistémica. (Rogers, 1976,56).

En Latinoamérica, distintos enfoques han concentrado la atención de las áreas de comunicación organizacional: el enfoque mecanicista que se fundamenta en la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal; el enfoque psicológico basado en las intenciones y aspectos humanos de la comunicación, donde se presume que existe una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento, y el enfoque tecnócrata cuyo eje central es la comunicación como estrategia, basada en un sistema de objetivos y criterios de acción destinados a orientar la actividad de la empresa sobre aspectos como la reingeniería y la calidad total.

En este libro, los autores han trascendido la visión instrumental en la que se ha enmarcado el quehacer de la comunicación organizacional, proyectando en cambio un enfoque heurístico, en el que se asume a la comunicación como un sistema que determina el comportamiento de las organizaciones.

Con este enfoque, se parte del supuesto de que las organizaciones no son entes funcionales ni pragmáticos, que requieren únicamente optimizar la comunicación o solamente medirla

con instrumentos; se piensa en la organización como estructura humana, con significados, hechos y eventos ambiguos que dan pie a la distorsión comunicativa.

Ante los constantes cambios, la expansión de los mercados, la globalización, la calidad, la competitividad, en el siglo de los intangibles, las organizaciones requieren incluir como ejes de su acción a la comunicación, a la cultura y a la identidad, aspectos que se constituyen, como lo afirma *Joan Costa*, en el "*sistema nervioso central*" de todos los procesos de una organización.

En este sentido, la comunicación organizacional, como esencia y herramienta estratégica, es de vital importancia en la redefinición de las relaciones de las organizaciones con el entorno, en la interacción de los públicos y elementos internos y externos, y en el desarrollo del potencial humano y tecnológico con el que cuentan estas micro -sociedades.

Este nuevo paradigma de gestión empresarial implica un cambio de fondo más que de forma, un cambio que trascienda incluso a la misma organización; es necesario que en los procesos organizacionales intervengan profesionales, de manera sistémica, teniendo como epicentro de su acción la comunicación, pues ella es objeto de gestión, instrumento de carácter estratégico orientado a un fin práctico: las relaciones, el cumplimiento de metas comunes y la coordinación de comportamientos.

Intervenir las organizaciones desde la comunicación sería punta de lanza para que las empresas realicen los cambios pertinentes a la cultura de trabajo, determinen identificadores ajustados a su razón de ser, definan claramente la misión, visión empresarial y públicos, logren mayor nivel de compromiso del personal y adecuen mejores interrelaciones con sus entornos y públicos. Todo ello en coherencia con las necesidades y demandas del mundo globalizado, los mercados y la región en particular.

Con estas premisas y la afirmación de que sin comunicación es imposible que los miembros de una organización acepten el cambio, cooperen generando innovación, concertando objetivos, metas y planes de trabajo, *Octavio Islas y Fernando Gutiérrez* en el primer capítulo del libro fundamentan las tecnologías de la comunicación en información como elementos indispensables para la productividad comunicativa.

En el segundo capítulo, *Marcelo Manucci* desarrolla la metáfora de organización contractuada, los límites de la percepción en la interpretación de la realidad y las bases teóricas con las que fundamenta su modelo de matrices para el diseño y gestión de vínculos estratégicos.

Mónica Valle Florez, en el tercer capítulo nos propone la apertura, empatía y receptividad como variables de análisis de la comunicación para el trabajo y el desarrollo organizacional.

Abraham Nosnik y otros autores cierran el capítulo cuarto, con el análisis de la investigación realizada en México; exploran las formas y vías de desarrollo de la comunicación organizacional en dicho país, mediante la revisión de tesis realizadas en la licenciatura y el postgrado, publicaciones sobre el tema y entrevistas efectuadas a especialistas y académicos del área de la comunicación del país azteca.

Reunir y presentar al lector estos cuatro abordajes y perspectivas de trabajo es un gran logro para el campo de la Comunicación Organizacional. Esperamos que cumpla con las expectativas e intereses de estudiantes, profesores, consultores y público interesado en este emergente campo de la comunicación.

Capítulo I

Comunicaciones institucionales productivas a través de avanzados dispositivos digitales

*Octavio Islas Carmona¹
Fernando Gutiérrez Cortés²*

Impacto del desarrollo tecnológico en la crisis de la comunicación

“La progresiva racionalización de la sociedad depende de la institucionalización del progreso científico y técnico. En la medida en que la ciencia y la técnica penetran en los ámbitos institucionales de la sociedad, transformando de este modo a las instituciones mismas, empiezan a desmoronarse las viejas legitimaciones. La secularización y el desencantamiento de las cosmovisiones, con la pérdida que ello implica de su capacidad de orientar la acción, y con la tradición cultural en su conjunto, son otra cara de la creciente racionalidad de la acción social.”

1 Octavio Islas, Doctor en Ciencias Sociales, director de la Cátedra de Cibercultura y Comunicación Estratégica del Sistema Tecnológico de Monterrey, investigador del Proyecto Internet del Tecnológico de

Jürgen Habermas (1993: 54)

El formidable desarrollo que han alcanzado las avanzadas tecnologías de información y comunicaciones TICs, particularmente durante los años recientes, parece haber desbordado muchos de los esquemas explicativos que eran considerados como sagrados e inmutables en algunas disciplinas del conocimiento humano. La llamada “*convergencia tecnológica*”, por ejemplo, ha dificultado el reconocimiento de los objetos de estudio que corresponde investigar a determinadas ciencias.

A partir de la convergencia digital se han desvanecido muchas de las fronteras que antes permitían distinguir límites específicos entre la informática, las herramientas de comunicaciones de la Internet, los medios de comunicación masiva, las telecomunicaciones, la robótica, la realidad virtual, la electrónica de consumo doméstico y la ingeniería genética, entre otras.

Este desarrollo de las TICs ha intensificado la crisis que ya era posible advertir en algunas disciplinas. Una de las ciencias que hoy enfrenta una aguda e inquietante crisis es la comunicación. Su futuro es incierto.

Para resolver algunos de los dilemas que ha impuesto el formidable desarrollo de las TICs, los académicos e investigadores de la comunicación tendremos que emprender la rigurosa, sistemática y profunda revisión de muchas de las “*certezas teóricas*,” en las cuales hemos decidido permanecer cómodamente instalados.

Monterrey, Campus Estado de México, coordinador del Grupo de Investigación “Internet y Comunicaciones Mediadas por Computadoras” de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC).

- 2 Fernando Gutiérrez Cortés. Investigador y coordinador de la línea de investigación en Comunicaciones Digitales de la Cátedra Cibercultura y Comunicación Estratégica del Sistema Tecnológico de Monterrey, investigador del Proyecto Internet del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.

La renovación y actualización conceptual de cualquier ciencia únicamente son posibles a partir del recurso de la crítica. Si renunciamos a este recurso, la crisis que hoy enfrentan las ciencias de la comunicación simplemente se agudizará. La revisión crítica de cada una de nuestras “*certezas teóricas*” además deberá convertirse en práctica permanente. Solo así podremos evitar las tentaciones del dogmatismo. Cualquier forma de dogmatismo representa una categórica, renuncia a la evolución misma del conocimiento.

En América Latina, la mayoría de académicos e investigadores de la comunicación sistemáticamente han recelado del estudio de las nuevas tecnologías. Algunos desprecian la necesidad de estudiar las tecnologías de información, argumentando que el tema representa un asunto de menor jerarquía en el repertorio de posibles objetos de estudio de las ciencias de la comunicación; otros consideran que el estudio de las tecnologías de información y comunicaciones debe limitarse a los aspectos estrictamente técnicos; no faltan aquellos académicos e investigadores de la comunicación que especulan sobre las bondades o perversidades que creen advertir en las TICs, pues sus habilidades para emplearlas resultan, en realidad, muy limitadas -sin embargo, en los años recientes algunos han actualizado su repertorio discursivo para asumir roles de expertos en un tema que hoy está de moda: la sociedad de la información.

Algunos académicos e investigadores de la comunicación todavía sostienen posiciones ideológicas frente a las TICs -situación que definitivamente perturba toda interpretación posible -. Sin despojarse de las inercias althusserianas, ese grupo de académicos e investigadores, concluye que las avanzadas tecnologías de la información y comunicaciones contribuyen a garantizar la reproducción ampliada de la ideología dominante.

Además, durante varias décadas, no pocos académicos e investigadores de la comunicación exhibieron un injustificable desprecio a la obra de *Marshal McLuhan*, quien fue estigmatizado con las etiquetas de gringo y funcionalista -término que en tan

revolucionarios días connotaba superficialidad-. En 1964 fue publicada la primera edición de *Understanding Media. The extensions of Man.* (La comprensión de los medios como extensiones del hombre).

Esta obra admite ser considerada como uno de los textos fundamentales en las ciencias de la comunicación.

La comprensión de los medios como extensiones del hombre es la obra seminal de una importante escuela: "*Media Ecology*" (Ecología de los medios), la cual reúne a pensadores de la talla de *Neil Postman, Susan Sotag, Joshua Meyrowitz, Edmund Carpenter, Elizabeth Eisenstein, James Carey, Walter Ong, Harold Innis, Paul Levinson*, y por supuesto, *Eric McLuhan*.

Cuando finalmente empezábamos a comprender el profundo significado que encierran algunas de las tesis formuladas por *Marshall McLuhan*, la realidad se empeñó en imponernos nuevos y difíciles cuestionamientos. Al irrumpir la Internet en el escenario mediático, el nuevo y complejo medio de comunicación definitivamente tomó por sorpresa a un amplio número de académicos e investigadores de la comunicación en América Latina, quienes permanecían cómodamente instalados en las inercias explicativas de la "teoría de las mediaciones" (Martín-Barbero: 1987).

McLuhan-es justo reconocerlo- admite ser considerado como un auténtico innovador de las teorías de comunicación. Efectivamente, es posible entender a los medios de comunicación como prolongaciones del hombre. Las avanzadas tecnologías de la información y comunicaciones representan complejos dispositivos que nos introducen en la conformación de nuevos ambientes culturales.

Cada nuevo medio de comunicación transforma la forma cómo creamos y nos comunicamos, modificando también a los medios de comunicación establecidos (proceso de re-mediación). Un amplio

número de nuestras comunicaciones ordinarias hoy las realizamos a través de interfases inteligentes. La formulación de teorías que efectivamente nos permitan comprender en su justa dimensión comunicativa a las interfases inteligentes, definitivamente, representa una de las principales asignaturas pendientes para la academia latinoamericana de comunicación.

Ya avanzada la década de 1990, y a pesar del formidable desarrollo mundial del Internet, no pocos académicos e investigadores de la comunicación todavía dudaban de la pertinencia de reconocerlo como medio de comunicación. Mientras los comunicólogos emprendíamos extenuantes discusiones bizantinas, pretendiendo determinar si el Internet admitía o no ser considerado medio de comunicación, la Red prolongaba notablemente sus posibilidades comunicativas, derivándose así la profunda e irreversible convergencia tecnológica en la cual hoy estamos inmersos, misma que refiere *Bill Gates* (2000: 54):

"The Internet creates a new universal space for information sharing, collaboration, and commerce. It provides a new medium that takes the immediacy and spontaneity of technologies such as the TV and the phone and combines them with the depth and breadth inherent in paper communications. In addition, the ability to find information and match people with common interests is completely new".

Es indispensable que los comunicólogos reparen en la necesidad de trascender la teoría de las mediaciones -la cual en América Latina fue elevada al rango de una especie de metafísica de la expresión-, para disponer a emprender la construcción de una teoría de las interfases -requisito indispensable para efectivamente poder acceder al complejo escenario de las comunicaciones digitales- *Alvin Toffler* (1980: 165) había anticipado:

"The Third Wave thus begins a truly new era –the age of the de-massified media. A new info-sphere is emerging alongside the

new techno-sphere. And this will have a far reaching impact on the most important sphere of all, the one inside our skulls. For taken together, these challenges revolutionize our images of the world and our ability to make sense of it".

La formulación de teorías que efectivamente nos permitan comprender en su justa dimensión comunicativa las interfases inteligentes, definitivamente representa una de las principales asignaturas pendientes para la academia de comunicación en América Latina. Sin embargo, para poder hacerlo, es indispensable trascender el hermético y sofocante regionalismo disciplinario en el cual hemos decidido permanecer confinados durante tantas décadas. La honesta y profunda autocrítica de lo que ahora estamos enseñando en nuestras universidades, exhibiría cuan graves ya resultan muchas de nuestras limitaciones formativas. Pretendemos seguir formando comunicólogos analógicos cuando el mercado demanda los conocimientos y habilidades de comunicólogos digitales.

Insuficiencias profesionales de los comunicadores organizacionales análogos

En los años recientes, las empresas e instituciones han realizado considerables inversiones para establecer la infraestructura idónea que permita el desarrollo de sus sistemas digitales de comunicación. De ello, en buena medida, depende su competitividad. La alta dirección de algunas organizaciones rápidamente advirtió cuan absurdo resulta contar con los servicios de comunicólogos que únicamente dominan el hemisferio analógico de los procesos comunicativos, y que solo resultan capaces de realizar su trabajo a través de los canales y los medios de comunicación convencionales.

En la mayoría de universidades latinoamericanas en las cuales hoy se imparten licenciaturas o programas de postgrado en comunicación, definitivamente, no se ha reparado en la necesidad

de realizar las adecuaciones pertinentes a los programas de estudios, para incorporar oportunamente todas aquellas asignaturas o especialidades que pudieran elevar la eficiencia terminal y la competitividad de nuestros egresados, frente a las nuevas exigencias profesionales que ha impuesto el acelerado desarrollo de las comunicaciones digitales.

Si efectivamente interesa que los egresados de las escuelas obtengan empleo, se debe emprender una profunda revisión de las asignaturas y contenidos de los planes de estudios, procediendo a incorporar un mayor número de asignaturas relacionadas con las comunicaciones digitales.

Los comunicadores estrictamente analógicos, hoy resultan poco competitivos para las organizaciones. Un amplio número de comunicaciones institucionales implican el inteligente empleo de las TICs. Quienes hoy se desempeñan como responsables de cualquier unidad de comunicación institucional, también deben dominar el hemisferio digital de los procesos comunicativos, pues un considerable número de acciones comunicativas institucionales hoy demandan del inteligente empleo del Internet, de sus múltiples herramientas de comunicaciones y, en general, del uso de avanzadas tecnologías de información.

La gravedad de la situación ya la advertía *Gabriel García Márquez*, quien en la quincuagésima segunda Asamblea de la Sociedad Interamericana de Prensa, evento celebrado en Pasadena, California, en octubre de 1996 expresó sus dudas sobre la capacidad actual de las escuelas y facultades para preparar convenientemente a los profesionales de la comunicación. *“Los avances tecnológicos y las nuevas necesidades sociales han provocado que algunos centros educativos se hayan quedado anticuados”*. Se queja que *“el oficio de periodista no ha logrado evolucionar a la misma velocidad que sus instrumentos y los periodistas se han extraviado en el laberinto de una tecnología disparada sin control hacia el futuro”*. Según el Premio Nobel de Literatura, *“el infortunio de las facultades*

de Comunicación Social es que enseñan muchas cosas útiles para el oficio, pero muy poco del oficio mismo”.

Dispositivos digitales en el imaginario de la comunicación organizacional productiva

“La historia del estudio de la comunicación humana es la historia de tres inteligencias con respecto a la información: la inteligencia que produce mensajes o inteligencia lineal; la inteligencia que genera flujos, difunde o distribuye información entre diferentes receptores, públicos y/o audiencias o inteligencia dinámica, y la inteligencia que puede utilizar la información para construir y progresar, o inteligencia productiva. En este último caso, cabe también un uso improductivo de la información, hablaríamos de una inteligencia improductiva que busca destruir y avanzar con base en intereses particulares en contra de otros grupos, y por supuesto, contra intereses que amenazan los suyos.” (Abraham Nosnik).

Hoy, la eficiente gestión de la comunicación institucional necesariamente se extiende más allá de las *“tres formas básicas de comunicación”*: de dirección, de marketing y organizacional que identifica *Cees Van Riel* (1997). Es indispensable elevar al rango de *“formas básicas de comunicación”*-término propuesto por *Van Riel*, a comunicación estratégica hacia los públicos financieros, y *“comunicaciones digitales.”*

El empleo de avanzados sistemas de información digital, de ninguna manera se restringe a las comunicaciones institucionales con las ciber-audiencias meta. Hoy es indispensable emplear las herramientas de comunicación de la Internet y, en general, todas aquellas avanzadas tecnologías de información que sean consideradas pertinentes en cada una de las formas básicas de comunicación. La presencia de computadoras en cualquier oficina

representa la más clara evidencia del impacto de las comunicaciones digitales en la ecología cultural de los otros centros de trabajo.

De ninguna manera se pretende afirmar que la incorporación de sistemas de comunicación digital en las instituciones implique la necesidad de abortar el empleo de dispositivos analógicos y canales convencionales. Simplemente, se afirma que en la comunicación institucional estratégica, el empleo de dispositivos digitales se ha incrementado significativamente en los años recientes y que cada año, dependiendo del giro, actividades y dimensiones mismas de la organización, el uso de dispositivos digitales necesariamente se extenderá. Al respecto, *Daniel Amor* (2002: 9) afirma:

"The Internet is not just another application; it is neither software nor hardware. It is the new environment for the business and communications of the future. The Internet combines many exiting technologies into one framework. Computer networks and communications networks, such as fax, telephone, and pager, are already integrated into the Internet (...) This enables business that use different methods of communication to come together more easily. In addition, it is possible to translate the communication text from our language to another, on the fly, not only between human languages like English and Russian, but also between programming and database languages. Using these interfaces, it is possible to connect a wide range of different types of hardware and software".

Uso de dispositivos digitales asociados a la Internet en las formas básicas de comunicación

En la comunicación de dirección es indispensable destacar, en primer lugar, que el área que se dedique a realizar las tareas deseables de toda unidad de comunicación de dirección -las cuales admiten ser consideradas como estratégicas-, efectivamente debe operar como staff próximo a la dirección general de la empresa o

institución. De lo contrario, tal unidad, independientemente del título que ostente -Vicepresidencia- por ejemplo, resultará incapaz de poder realizar las acciones comunicativas que tendría que desarrollar toda unidad de comunicación de dirección auténtica.

Se considera que la estrategia básica de toda unidad de comunicación de dirección necesariamente tendrá en cuenta las siguientes tareas: vigilar eficazmente el entorno, asegurar la efectiva correlación de elementos que integran la institución, y garantizar la adecuada transmisión del legado cultural de la institución. Esas funciones estratégicas se las ha derivado del *"paradigma de Lasswell"*.

Vigilar eficazmente el entorno

Implica que toda unidad de comunicación de dirección debe operar como un auténtico sistema de inteligencia informativa, capaz de proporcionar oportunamente toda la información necesaria para fundamentar la toma de decisiones de la alta dirección de la empresa. La información permite despejar incertidumbres. A mayor calidad de la información disponible menores posibilidades de equivocarse. El inteligente empleo de información oportuna, confiable y pertinente reduce, significativamente, el posible margen de errores.

La unidad de comunicación de dirección no solo debe proporcionar a la alta dirección toda aquella información oportuna, confiable y pertinente que permita fundamentar determinadas decisiones; además, debe ser capaz de inferir y anticipar las posibles necesidades informativas que pudiera demandar la alta dirección, advirtiendo posibles amenazas o ajustes en la dinámica de todo aquellos actores o escenarios susceptibles de afectar los intereses de la institución y de su entorno.

La calidad, oportunidad y pertinencia de los productos informativos que proporcione el área de comunicación de dirección a la alta dirección de las instituciones permitirá despejar

incertidumbres, lo que es posible cuando efectivamente realiza la adecuada interpretación del entorno, y para ello, definitivamente resulta indispensable investigar.

La naturaleza, cantidad y complejidad de la información que demande la alta dirección para definir la adecuada actuación institucional dependerá de un considerable número de variables. La complejidad de cada entorno es diferente. Comprender el entorno, interpretarlo adecuadamente, anticipar riesgos y posibles amenazas, son tareas propias de la unidad de comunicación de dirección.

Por la misma naturaleza de sus funciones, los más avanzados dispositivos y sistemas de comunicaciones digitales se han convertido en obligadas herramientas de trabajo en toda unidad de comunicación de dirección. La vigilancia del entorno de ninguna manera se agota en el rutinario monitoreo que permite consignar el desarrollo de la imagen institucional en el entorno mediático, pues, por supuesto que no toda información necesariamente relevante para la dinámica institucional es consignada diariamente en el escenario mediático.

Es deseable que toda unidad de comunicación de dirección reúna a un calificado equipo interdisciplinario de investigadores, cuyo trabajo consistirá en identificar con oportunidad toda aquella información que demande la alta dirección para tomar decisiones de carácter estratégico. Cada decisión acertada de la alta dirección, que proceda de información proporcionada por la unidad de comunicación de dirección, ratificará la relevancia misma del trabajo realizado en materia de inteligencia informativa.

La unidad de comunicación de dirección deberá, eventualmente, contratar los servicios de calificados proveedores de información estratégica; esto, de ninguna manera significa prescindir de los servicios de los investigadores que deben laborar en la unidad de comunicación de dirección. La efectividad del trabajo que realice esta unidad, en buena medida, dependerá de la calidad,

oportunidad y pertinencia de la investigación que periódicamente produzca para beneficio de la institución y de su entorno.

La unidad además deberá evaluar periódicamente el desarrollo de los programas de comunicación que emprendan cada una de las unidades de comunicación institucional. Si tales evaluaciones se realizan oportunamente, el margen de maniobra para ajustar, corregir, rectificar e inclusive interrumpir el desarrollo de los programas de comunicación, necesariamente, se extenderá.

El desarrollo de cualquier auditoria de intervención comunicativa implica investigación. Los resultados que arroje toda auditoria deberán ser oportunos, pertinentes y confiables. Es muy grave decidir a partir de información insuficiente o incorrecta, inclusive es recomendable que determinadas investigaciones críticas sean realizadas por consultores o agencias externas.

Para concluir, es indispensable destacar que el tema de la seguridad de la información digital, y en general de la seguridad de toda aquella información confidencial de la organización, se ha convertido en asunto de capital importancia para la dinámica institucional.

La unidad de comunicación de dirección deberá trabajar en perfecta coordinación con las áreas de sistemas de información, recursos humanos y seguridad -entre otras-, para definir programas de capacitación en materia de seguridad de los recursos de información institucional, estableciendo paralelamente estrictas normas de seguridad, que permitan resguardar toda aquella información que admita ser considerada como confidencial o crítica.

Toda institución deberá adoptar las medidas pertinentes para prevenir posibles intrusiones de los llamados social engineers (*Mitnick: 2002*). En ocasiones, por medio de una simple llamada telefónica, un social engineer es capaz de obtener información crítica. *Kevin Mitnick*, quien admite ser considerado como el hacker más

famoso del mundo, atinadamente afirma que la seguridad de la información crítica de toda institución, de ninguna manera debe depender de productos.

La seguridad no es un problema de tecnología, es un problema de personas y de administración de problemas. En ocasiones, disponer de la más avanzada tecnología y de los más sofisticados dispositivos de seguridad produce una delicadísima *“ilusión de seguridad”* en las organizaciones. Ello evidentemente vuelve más vulnerables a las intrusiones de los social engineers:

“A company may have purchased the best security technologies that the money can buy, trained their people so well that they lock up all their secrets before going at night, and hired building guards from the best security firm in the business. That company is still totally vulnerable”. (Mitnick: 2002).

Correlación de elementos

“We have developed a new digital infrastructure. It's like the human nervous system. The biological nervous system triggers your reflexes so that you can react quickly to danger or need. It gives you the information you need as you ponder issues and make choices. You're alert to the most important things, and your nervous system blocks out the information that isn't important to you”. (Bill Gates: 2000).

La unidad de comunicación de dirección es la instancia indicada para traducir la filosofía institucional en efectivo principio rector de la actuación organizacional. Cada una de las acciones comunicativas que emprendan las unidades de comunicación institucional (comunicación de marketing, comunicación con públicos financieros, comunicación organizativa, comunicaciones digitales) deberá afirmar la vigencia de la filosofía institucional. A partir de las principales metas de la institución deberán derivarse los objetivos generales y

específicos de todo programa de comunicación institucional. De no ser así se incurriría en el absurdo.

La estrategia pertinente para traducir las metas de la organización en acciones comunicativas productivas deberá ser establecida por la unidad de comunicación de dirección. Por ejemplo, la unidad de comunicación organizativa derivaría las tácticas necesarias para ejecutar las acciones comunicativas pertinentes, que permitan cumplir los objetivos específicos contemplados en el programa integral de comunicación institucional.

La coordinación que debe existir entre las unidades de comunicación es indispensable para procurar una deseable congruencia en el desarrollo integral de las acciones comunicativas institucionales, tanto a través de canales y medios analógicos como de dispositivos digitales. Los avanzados sistemas de información digital permiten articular un sistema nervioso digital que representa la plataforma idónea para el desarrollo de un amplio número de las comunicaciones institucionales en el entorno digital.

Hay un amplio número de instituciones que disponen de sitios Web en la Internet. Sin embargo, ello de ninguna manera significa que tales instituciones efectivamente ya cuentan con eficientes sistemas nerviosos digitales, para lo que es indispensable desarrollar eficientes sistemas de información Internet, Intranet y Extranet. Por supuesto que la tecnología misma no basta para garantizar el ejercicio de una comunicación institucional productiva.

La tecnología también puede exhibir las graves deficiencias que observa el desarrollo de la comunicación institucional. Una institución puede disponer de las más avanzadas tecnologías de información, y sin embargo, su comunicación institucional puede seguir siendo lineal o dinámica, no productiva.

Intranet. En algunas instituciones, además de los canales de comunicación convencional que se emplean para el desarrollo de

las comunicaciones internas, se han incorporado sistemas de información Intranet, que es una red informática privada que utiliza las mismas normas y protocolos de Internet, para permitir que los miembros de una organización compartan información institucional relevante a través de una red de computadoras gobernada por la misma institución.

La información que normalmente se publica en una Intranet incluye: noticias de la empresa, políticas corporativas, gestión de proyectos, operaciones y procedimientos, almacenes de conocimientos, información just in time, información de productos y precios, datos de entregas e inventarios, informes de ventas, proceso de reclamaciones, localización del personal, manuales de procedimientos, directorio y puestos de trabajo, programas de seguridad, protocolos diversos, organigramas, relación de proveedores, etcétera.

Toda aquella información relevante para el desarrollo de la comunicación institucional productiva, y que resulte pertinente difundir al interior de la organización, podrá ser publicada en el sistema Intranet, claro, si se disponen de las condiciones de seguridad pertinentes. El acceso a determinados apartados de la Intranet podrá ser restringido a determinados usuarios.

Los principales beneficios que podría reportar un eficiente sistema de información Intranet en la dinámica institucional serían:

- Reducción de gastos destinados a la comunicación interna.
- Circulación más ágil de las comunicaciones internas.
- Efectiva simplificación administrativa en la organización.
- Drástica disminución de tiempos de respuesta.
- Efectiva difusión de la filosofía y valores institucionales.
- Integración del personal de la institución.
- Estimulo a la cooperación y el desarrollo de amplias formas de trabajo conjunto entre las distintas áreas.
- Uso compartido de las bases de datos.

- Acopio de toda aquella información que pudiera resultar de interés para diferentes áreas de la organización.

En muchas organizaciones, la administración del sistema Intranet, desafortunadamente, no depende de la unidad de comunicación organizativa sino del área de sistemas. El resguardo de la información contenida en los sistemas de Intranet, los procedimientos de conectividad y de enlace de los posibles clientes del sistema, efectivamente, representan responsabilidades del área de sistemas.

Las definiciones conceptuales de las acciones comunicativas a realizarse a través del sistema Intranet y la definición de los contenidos, deben ser responsabilidad del área de comunicación, aunque las áreas de recursos humanos, capacitación, nóminas, seguridad -por ejemplo-, también podrían desarrollar sus propios sistemas Intranet.

Hoy es recomendable disponer de cuantos sistemas de Intranet sean necesarios para facilitar la dinámica y las operaciones de la organización. El desarrollo de los sistemas Intranet admite ser considerado como un proceso evolutivo, el cual definitivamente supone el decidido involucramiento de quienes integran la organización.

Extranet. Los sistemas de información digital Extranet representan una extensión lógica de los sistemas de Intranet de la institución, y también emplean plataformas World Wide Web para permitir que los proveedores y todos aquellos públicos mixtos o financieros de la institución, rápidamente, sean capaces de consultar toda aquella información que responda a sus intereses.

En el sistema Extranet es posible incorporar aplicaciones y herramientas que permitan acelerar el desarrollo de las operaciones de negocios. Por ejemplo, incorporar aplicaciones que permitan realizar órdenes de compra de manera automatizada o bien generar reportes instantáneos de movimientos de inventarios o de ventas.

En la definición, alcance y contenidos de los sistemas Extranet, el área de comunicación, definitivamente, debe participar aportando los conceptos necesarios para procurar una comunicación efectivamente productiva con los públicos meta o clientes del sistema Extranet, aun cuando un considerable número de posibles contenidos sean definidos y proporcionados por otras áreas de la organización.

Internet. Es mucho más amplio que la Web representa el escaparate virtual de toda institución que ha decidido prolongar su presencia y actuación al ciberespacio. En el desarrollo de cualquier programa de mercadotecnia digital deberá estar considerado el sistema Internet. El área de comunicación de dirección y las unidades pertinentes participarán en la definición, diseño y desarrollo del sistema, al cual deberán añadirse todas aquellas herramientas de comunicación que favorezcan condiciones propicias para establecer una comunicación efectivamente productiva con las ciber -audiencias meta.

Desarrollo del sistema nervioso digital

El desarrollo de todo sistema nervioso digital admite ser considerado como un proceso evolutivo, en el cual es posible distinguir tres etapas: exhibición, integración y extensión. Cada fase corresponde a los niveles de inteligencia comunicativa que propone *Abraham Nosnik*.

Obsérvese la siguiente matriz:

Matriz para la planeación desarrollo y evaluación de programas integrales de comunicaciones productivas a través del sistema nervioso digital

Niveles de inteligencia comunicativa	Internet	Extranet	Intranet
Fase 1 Exhibición (Comunicación lineal)			
Fase 2 Integración (Comunicación dinámica)			
Fase 3 Extensión (Comunicación productiva)			

En la primera fase, el sistema nervioso digital deberá cumplir útiles funciones de comunicación institucional lineal; en la segunda facilitará el desarrollo de las funciones de inteligencia comunicativa propias de la comunicación dinámica, y en la tercera trascenderá a la condición de un inteligente sistema de información digital productiva.

A pesar de la proliferación de sitios Web en la Internet y del número de instituciones que hoy emplean avanzadas tecnologías de información en el desarrollo de sus operaciones cotidianas, solo un reducido número de instituciones ha conseguido convertir su sistema nervioso digital en un eficiente ambiente de desarrollo de comunicaciones institucionales productivas. La mayor parte desea generar automáticamente un sistema nervioso digital extendido, sin reparar en la pertinencia de definir las fases idóneas para el desarrollo del mismo. Además, cada fase implica nuevas exigencias de aprendizaje institucional.

Para cada fase del desarrollo del sistema nervioso digital es indispensable definir los objetivos de comunicación pertinentes. Por ejemplo, algunos de los objetivos que podrían establecerse para el desarrollo del sistema Internet en la fase de exhibición serían:

- Establecer la presencia institucional en el ciberespacio (24 horas x 365 días).
- Iniciar la promoción internacional de productos y servicios.

Para el desarrollo de un sistema Extranet, en su fase de exhibición, y dirigido por ejemplo a los proveedores, se podría considerar el siguiente objetivo:

- Proporcionar a los proveedores información actualizada sobre contratos, procedimientos, licitaciones, políticas de calidad, fechas asignadas a los pagos, información que deben consignar las facturas, etcétera.

Para el desarrollo del sistema de Intranet, orientado al desarrollo de las comunicaciones internas, en la fase de exhibición, se podría considerar los siguientes objetivos:

- Generar un eficiente sistema de comunicación en línea, cuyos contenidos fácilmente puedan ser consultados por cada una de las unidades de la organización, independientemente de las distancias geográficas que las separen.
- Difundir la filosofía, valores, historia y metas de la institución, así como toda aquella información que resulte pertinente compartir con el personal.

Para el desarrollo del sistema de Intranet, orientado a la eficiencia del área de recursos humanos, por ejemplo, en la fase de exhibición se consideraría el siguiente objetivo:

- Publicar información relevante que facilite la inducción y la capacitación de nuevos empleados.

La matriz de comunicación institucional, a través del sistema nervioso digital consignaría los siguientes objetivos en la fase de exhibición:

Matriz de comunicaciones lineales a través del "sistema nervioso digital"

	Internet	Extranet (proveedores)	Intranet (comunicaciones internas)
Fase 1 Exhibición (Comunicación lineal)	Establecer nuestra presencia institucional en el ciberespacio (24 X 365). Iniciar la promoción de nuestros productos y servicios en el ciberespacio.	Proporcionar a nuestros proveedores información actualizada sobre contratos, procedimientos, licitaciones, políticas de calidad, procedimientos, fechas asignadas a pagos, información que deberá ser consignada en las facturas, etc.	Generar un eficiente sistema de comunicación en línea, cuyos contenidos fácilmente puedan ser consultados por cada una de las unidades de la organización, independientemente de las distancias geográficas que las separen. Realizar una efectiva difusión de la filosofía, valores, historia y metas de la institución. Difundir toda aquella información que resulte pertinente compartir con el personal.

La definición de objetivos debe derivar del diálogo y del consenso institucional. Para ello, es indispensable explicar a los proveedores de información y clientes, cuáles son las ventajas que podría reportar el desarrollo de un eficiente sistema nervioso digital.

Además, es indispensable definir los criterios o indicadores de eficiencia pertinentes para evaluar si el sistema nervioso digital efectivamente contribuye a cumplir los objetivos que se han definido en la fase de exhibición, anticipando posibles medidas de reforzamiento, que permitirían emprender oportunamente las adecuaciones o ajustes que se estimen necesarios, para lo que es recomendable establecer criterios cualitativos e indicadores cuantitativos.

No se podrá transitar a la fase de integración con un sistema nervioso digital incapaz de poder cumplir los objetivos de inteligencia comunicativa lineal que se ha definido para la fase de exhibición.

Por supuesto que a cada fase del desarrollo del sistema nervioso digital corresponderán nuevas exigencias de aprendizaje para todo el personal que labora en la institución. El empleo de avanzadas tecnologías de información introduce importantes cambios ecológicos en las instituciones, modificando el desarrollo de un amplio número de procesos y de operaciones.

Introducir tecnologías en las instituciones y esperar que éstas automáticamente repercutan positivamente en la eficiencia institucional es absurdo. Es indispensable invertir el tiempo y los recursos necesarios a la capacitación del personal que empleará las herramientas de comunicación digital.

Criterios cualitativos para evaluar la eficiencia del sistema nervioso digital resultante de la fase de exhibición:

Matriz de criterios cualitativos para evaluar las eficacia de las comunicaciones lineales en el "sistema nervioso digital"

Fase	Internet	Extranet (proveedores)	Intranet (comunicaciones internas)
Fase 1 Exhibición (Comunicación lineal)	Disponemos de un sitio WWW del cual estamos orgullosos; comenzamos a trabajar con nuevas tecnologías de información y comunicaciones, de las cuales estamos aprendiendo. Algunos prospectos se han interesado en nuestros productos y servicios al visitar nuestras páginas WWW. El sitio WWW ha logrado que nuestra empresa y nuestros productos sean más conocidos. Estamos aprendiendo a aprovechar nuestro propio medio de comunicación	Tenemos un Sistema Extranet que proporciona información relevante y oportuna a nuestros proveedores, facilitando sus operaciones con nuestra empresa.	Nuestro sistema de Intranet cumple útiles funciones de enlace, agilizando la comunicación entre las diferentes unidades que integran nuestra organización. Ha mejorado sensiblemente la comunicación entre las distintas unidades que conforman nuestra organización. El personal rápidamente puede tener acceso a toda aquella información que la institución desea hacer de su conocimiento, y ha aprendido a emplear la intranet como un útil recurso de información.

Ejemplo de una matriz de posibles indicadores de eficiencia de carácter cuantitativo, para evaluar al sistema nervioso digital resultante de la fase de exhibición, partiendo de la premisa costo-beneficio, lo que despierta el interés de los administradores:

Matriz de indicadores cuantitativos que permiten evaluar los niveles de eficacia alcanzados en el desarrollo de las comunicaciones lineales del sistema nervioso digital

Fase	Internet	Extranet (Proveedores)	Intranet (comunicaciones internas)
Fase 1 Exhibición (Comunicación lineal)	Incremento del 15% en prospectos interesados en contratar nuestros productos y servicios.	Ahorro del 25% en gastos destinados a servicios de telefonía internacional y 30% en servicios de telefonía nacional. Reducción del 30% de facturas rechazadas o pagos diferidos por errores cometidos por nuestros proveedores en la presentación de facturas.	Reducción del 30% de los gastos destinados al fotocopiado de papelería destinada a las comunicaciones internas. Reducción del 15% de los gastos destinados a viajes.

El número y amplitud de posibles medidas de reforzamiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos de comunicación lineal, indispensables en la fase de exhibición, podrían resultar más extensos que las medidas de reforzamiento a considerarse para el desarrollo de las siguientes fases.

Esto se debe a que, de no efectuarse las adecuaciones pertinentes en la fase de exhibición, el fracaso de las acciones en las siguientes sería seguro. El siguiente es un ejemplo de una matriz que consigna la información pertinente sobre posibles medidas de reforzamiento para el desarrollo de las comunicaciones lineales a través del sistema nervioso digital:

**Matriz de reforzamiento de medidas para el desarrollo de las comunicaciones
líneales a través del sistema nervioso digital**

Fase	Internet	Extranet (proveedores)	Intranet (comunicaciones internas)
Fase 1 Exhibición (Comunicación lineal)	<p>Dar de alta el dominio en los principales motores de búsqueda (internacional, nacional, regional), así como en los portales pertinentes (horizontales, verticales).</p> <p>De ser necesario, considerar la contratación de banners promocionales en determinados sitios.</p> <p>Empezar campañas de publicidad y relaciones públicas a través de medios convencionales para atraer tráfico a nuestro sitio WWW.</p>	<p>Capacitar a nuestro personal e inclusive ofrecer capacitación al personal que labora con nuestros proveedores, con el propósito de obtener el mayor provecho posible del sistema Extranet.</p>	<p>Proporcionar oportuna capacitación en materia de seguridad y resguardo de información institucional a nuestros empleados.</p> <p>Apoyar la difusión de la existencia de nuestro Intranet en los canales y medios convencionales que empleamos en el desarrollo de nuestras comunicaciones internas.</p>

Si se han alcanzado las metas establecidas en la etapa de exhibición del sistema nervioso digital, y si el personal efectivamente ha adquirido las habilidades y los conocimientos pertinentes para emplearlo adecuadamente, se puede pasar a la siguiente fase, hasta proyectarlo como una eficiente plataforma de las comunicaciones digitales productivas.

Transmisión del legado cultural

Toda institución sin memoria, inevitablemente, se convierte en una institución sin destino. Solo la memoria puede proporcionar perspectiva. La filosofía institucional cumple el propósito de conferir sentido y significado a cada una de las acciones de la organización, forjando una cultura que permitirá trascender el simple pragmatismo operativo.

La historia y la filosofía representan el fundamento de la identidad cultural de las sociedades como de sus instituciones.

Ninguna institución puede darse el lujo de despreciar su historia y su cultura. Si lo hace, el pragmatismo definirá su posible destino. Efectivamente, los héroes, mitos, ceremonias y eventos de profundo significado institucional representan efectivos recursos simbólicos que contribuyen a afirmar la vigencia y legitimidad de la filosofía institucional.

En toda la literatura institucional deben ser consignados todos aquellos actos que expresen y afirmen la vigencia de la filosofía y los valores institucionales. La identidad institucional además deberá prolongarse al imaginario digital.

Es pertinente almacenar la mayor cantidad de información institucional relevante en el sistema nervioso digital, inclusive aquella que pudiera parecer insignificante. Ninguna información debe ser descalificada a priori. Se debe desarrollar el hábito de registrar información, pues en el presente no siempre es posible advertir su posible significado. En no pocas ocasiones, los procesos relevantes se esconden detrás de datos que en un principio pueden parecer inconexos e intrascendentes.

Preciso es definir, bajo estrictas normas de seguridad, qué información resulta pertinente publicar o difundir en los sistemas *Internet, Extranet e Intranet*, pues tal información podría terminar en manos de la competencia. Advierte *Mitnick* que la “ingenuidad institucional puede resultar muy costosa”, por ello, es indispensable definir niveles de seguridad en el acceso y el manejo de la información, con el propósito de prevenir y evitar posibles fugas o costosas sustracciones, por ejemplo, el robo de la base de datos de los clientes.

Comunicación de marketing

De acuerdo con *Cees Van Riel* (1997), la unidad de comunicación de marketing deberá coordinar las actividades que emprendan todas aquellas áreas que apoyan la venta de bienes o

servicios. La mayor parte de los recursos que las instituciones destinan a sus comunicaciones suele ser destinada a gastos de publicidad y tal partida, consecuentemente, es asignada a la unidad responsable de la comunicación de marketing.

La unidad de comunicación de marketing es la instancia responsable de diseñar, ejecutar y evaluar la estrategia de comunicación integrada de marketing, la cual tiene que extenderse al desarrollo de las acciones pertinentes en materia de cibermarketing, a través de avanzados dispositivos digitales.

La mercadotecnia representa el fundamento lógico de la publicidad, le confiere dirección, sentido y profundidad. La publicidad, por sí misma, carece de perspectiva, es eminentemente pragmática. La efectividad de la mercadotecnia depende de la realización de rigurosas investigaciones de mercado. El cibermarketing es una extensión lógica de la mercadotecnia, sin embargo, impone drásticas adecuaciones en algunos de los conceptos medulares que suelen orientar el desarrollo de la mercadotecnia convencional.

De acuerdo con *Bill Bishop* (1999), si en la mercadotecnia convencional la atención se centra en el producto, en el cibermarketing debe desplazarse al consumidor o cliente; si en la mercadotecnia convencional se destaca la importancia del precio, en el cibermarketing el interés se ubica en el costo que representa al consumidor el satisfacer sus deseos o necesidades; si en la mercadotecnia convencional se repara en la importancia de las plazas o puntos de venta, en el cibermarketing el énfasis se ubica en la conveniencia de comprar; si en la mercadotecnia convencional la prioridad es la promoción, en el marketing digital la comunicación es lo fundamental.

El cibermarketing, concluye *Bill Bishop*, no se rige a partir de las famosas 4p (producto, precio, plaza y promoción) de la mercadotecnia convencional. La base de datos digital admite ser considerada como la herramienta más importante del cibermarketing.

La información almacenada en la base de datos permitirá desarrollar productos y servicios que respondan a las necesidades de cada cliente, pues por medio de Internet también es posible ofrecer a los clientes un servicio personalizado. Un eficiente sistema de Internet no solo deberá generar ventas en línea, sino contribuir a mejorar la calidad de los servicios postventa, condición indispensable para propiciar la posible lealtad de los clientes.

El cibermarketing, definitivamente, no se limita al empleo de la Web, además de extenderse al uso de avanzados dispositivos digitales, es indispensable incorporar aquellas herramientas de comunicaciones del Internet que sean consideradas como pertinentes, por ejemplo, el correo electrónico, pero definitivamente sin incurrir en prácticas de spam, del cual se derivan todos aquellos correos indeseables, que circulan diariamente a través de Internet y que los destinatarios detestan recibir en sus cuentas de correo electrónico. Tales intrusiones afectan significativamente el desarrollo de las prácticas comerciales en Internet.

Entre las herramientas de comunicaciones del Internet, que podrían formar parte de una estrategia integral de cibermarketing, se encuentran los chats. En los sitios Web de algunas instituciones es posible encontrar los espacios pertinentes para chatear con expertos. Tales iniciativas deben formar parte del programa de servicios postventa.

Comunicaciones organizativas

De acuerdo con *Cees Van Riel*, la unidad de comunicación organizativa es la instancia responsable para desarrollar los programas en materia de relaciones públicas, relaciones con el gobierno, relaciones con públicos financieros, comunicación con el mercado de trabajo, publicidad corporativa, comunicación ambiental y comunicaciones internas. Sin embargo, en determinadas situaciones, la unidad de comunicación de dirección podría asumir

la responsabilidad de desarrollar algunas de las actividades que *Van Riel* considera como propias de la unidad de comunicación organizativa, por ejemplo: la comunicación institucional filantrópica, la publicidad corporativa, las relaciones públicas en general y con instituciones gubernamentales.

La pertinencia de que la unidad de comunicación de dirección, o que la unidad de comunicación organizativa realice tales funciones, dependerá del tipo de actividades que cumpla la misma institución, las condiciones del entorno y hasta la misma funcionalidad de las unidades de comunicación institucional. Tales situaciones pueden ser transitorias o podrían formar parte de la agenda de prioridades de la unidad de comunicación de dirección. Esto dependerá de cada institución. Una vez normalizada la situación de excepción, tales funciones de nueva cuenta podrían ser transferidas a la unidad de comunicación organizativa, la cual asumiría la responsabilidad de garantizar el seguimiento pertinente.

Una infraestructura de comunicaciones digitales segura favorecerá la efectiva coordinación que deberán observar cada una de las unidades dependientes del área de comunicación organizativa. Además, como se ha señalado, el empleo de las comunicaciones digitales se ha convertido en una herramienta del trabajo cotidiano de toda oficina y por supuesto las unidades de comunicación organizativa no podrían ser la excepción a la regla.

Para el desarrollo de programas de relaciones públicas a través del sistema nervioso digital, por ejemplo, es posible diseñar útiles matrices destinadas a la planeación, ejecución y evaluación de los programas integrales de relaciones públicas a realizar a través del sistema nervioso digital.

Los objetivos específicos de tales programas derivarían de los objetivos generales que la institución ha definido para el desarrollo de sus comunicaciones institucionales estratégicas, en general, y de aquellos objetivos que es indispensable realizar a través del

sistema nervioso digital. La misma lógica se observaría en el desarrollo de cualquier programa que se emprendiese a través del sistema nervioso digital, por ejemplo, las relaciones con el gobierno, la comunicación institucional con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación institucional filantrópica, la comunicación ambiental y las comunicaciones internas. El propósito fundamental es establecer comunicaciones institucionales eminentemente productivas.

Comunicación con públicos financieros

La globalización ha convertido a las relaciones con públicos financieros en comunicaciones eminentemente estratégicas en el desarrollo de las instituciones. Además, es indispensable considerar como naturalmente delicadas las acciones comunicativas con los públicos financieros. Si los efectos de las acciones comunicativas son negativos, el resultado simplemente podría ser catastrófico para la institución. Así de sencillo, así de grave.

La confianza es la premisa fundamental de las comunicaciones institucionales estratégicas con públicos financieros. Lo anterior, simplemente, confirma la pertinencia de reconocer a las comunicaciones con públicos financieros como una de las formas básicas de comunicación de las instituciones contemporáneas.

En algunas naciones, las leyes obligan a que determinadas instituciones publiquen con cierta periodicidad sus estados financieros. La Internet es uno de los medios idóneos para cumplir con los requisitos que establece la ley. Sin embargo, es necesario tener presente que determinados públicos financieros -los accionistas por ejemplo-, demandan información que de ninguna manera será pertinente publicar en ella.

Además de los recursos informativos que resultan indispensables de compartir con los públicos financieros, -el libro

anual de resultados, por ejemplo- hoy, es indispensable emplear eficientemente el sistema nervioso digital para cumplir los objetivos de comunicación institucional productiva que se desea establecer con los públicos financieros.

El desarrollo de un sistema de Extranet destinado a fincar las bases de una comunicación productiva con los públicos financieros, por ejemplo, permitiría abrir un efectivo canal de comunicación para atender en cualquier instante sus necesidades de información.

Para el desarrollo de programas de comunicación institucionales hacia los públicos financieros a través del sistema nervioso digital, también es recomendable diseñar útiles matrices destinadas a la planeación, ejecución y evaluación de las acciones comunicativas a realizar a través del sistema nervioso digital.

Los objetivos específicos también derivarán de los objetivos generales que la institución ha definido para el desarrollo de sus comunicaciones institucionales estratégicas a través del sistema nervioso digital. Se transitaría de la comunicación lineal -fase de exhibición-, a la comunicación dinámica -fase de integración-, para finalmente acceder, en la fase de extensión, a un efectivo clima de comunicaciones productivas con los públicos financieros.

Comunicación organizacional digital

La incorporación de avanzadas tecnologías de información, en todo tipo de instituciones, representa el mejor argumento para afirmar la pertinencia de considerar a las comunicaciones digitales como una de las *“formas fundamentales de comunicación”* para las instituciones contemporáneas.

En cualquier oficina es posible advertir la presencia de computadoras, las que se han convertido en una indispensable herramienta de trabajo de algunas instituciones; imaginativas formas

de colaboración y trabajo a distancia representan ya una práctica cotidiana. Cada año es posible advertir la sensible disminución del número de computadoras que operan como terminales tontas, incrementándose el número de las que se encuentran enlazadas a alguna red. Además, cada año las instituciones realizan considerables inversiones para extender las posibilidades de los sistemas nerviosos digitales. La incorporación de avanzadas tecnologías de información en las instituciones responde a la necesidad de elevar los niveles de eficiencia institucional.

Podrán registrar la sensible desaceleración de los efectos de la macroeconomía, como hoy ocurre en algunas naciones de América Latina, pero definitivamente reemprenderán el camino.

Además de las unidades de comunicación de dirección, comunicación de marketing, comunicación organizativa y comunicaciones con públicos financieros, el efectivo desarrollo de las comunicaciones institucionales justifica la pertinencia de incorporar una unidad dedicada al desarrollo de las comunicaciones digitales productivas. Las comunicaciones digitales definitivamente admiten ser consideradas como “forma básica de comunicación”.

Evidentemente, la unidad de comunicaciones digitales deberá realizar aquellas funciones de vigilancia del entorno, correlación de elementos y transmisión del legado cultural que resulten pertinentes para el desarrollo integral de las comunicaciones productivas de la institución.

La vigilancia del entorno, por ejemplo, impone la necesidad de realizar un permanente monitoreo del ciberespacio. Es indispensable analizar el desarrollo de los sitios Web de los posibles competidores, identificar novedosas formas de servicio al cliente, advertir posibles riesgos, reparar en la pertinencia de incorporar novedosas herramientas de comunicación e inferir nuevas e imaginativas aplicaciones comunicativas en las herramientas existentes.

La unidad de comunicaciones digitales no solo debe intervenir en el diseño, desarrollo y evaluación de las acciones comunicativas que la institución emprenda a través de su sistema nervioso digital para superar el pragmatismo de sus comunicaciones lineales y aspirar a acceder a la eficiencia de la comunicación productiva. Las actividades que debe realizar tampoco deberán restringirse al ciberespacio, aunque la responsabilidad de establecer un clima de comunicaciones productivas con las ciber-audiencias meta, efectivamente sea parte de sus actividades.

La principal contribución que podría reportar el eficiente desempeño de la unidad de comunicaciones digitales a la dinámica integral de la institución, impone la necesidad de considerar objetivos que definitivamente desbordan el estricto ámbito del ciberespacio. La unidad de comunicaciones digitales deberá aportar relevantes contribuciones al desarrollo integral del humanismo digital de las instituciones. Ese debe ser el principal reto.

Humanismo digital.

A pesar del desarrollo de interfases cada vez más amigables e inteligentes, la comunicación entre las personas y las computadoras sigue resultando complicada para la mayoría de los mortales, en ocasiones inclusive resulta difícil hasta para los expertos.

En el libro *The Unfinished Revolution*, *Michael Dertouzos*, director del Laboratory for Computer Science del MIT, refiere una simpática anécdota relativa a la configuración de determinado software que incorporaba alguna aplicación para la Web. Además del propio *Dertouzos*, entre los afamadísimos investigadores que infructuosamente dedicaron una considerable cantidad de horas para intentar resolver el problema de configuración, figuraba el mismísimo *Tim Berners-Lee*, inventor de la Web y director del World Wide Web Consortium (W3C), el cual precisamente reside en el Laboratory for Computer Science del MIT.

Para lograr que las considerables inversiones que realizan las instituciones con el propósito de incorporar las más avanzadas tecnologías puedan contribuir a elevar los niveles de eficiencia institucional, es indispensable reparar en las necesidades de las personas que usarán tales tecnologías. Parece obvio, pero sin embargo, la adaptación cultural de las instituciones al entorno resultante de la incorporación de cada nueva tecnología, sigue siendo un proceso crítico en la mayoría de ellas.

Si la introducción de avanzadas tecnologías es abrupta, el negativo impacto cultural que podría producir su violenta introducción podría desalentar a los posibles usuarios. El tiempo destinado a la adaptación del nuevo entorno ecológico, que introducen las nuevas tecnologías en las instituciones, suele representar costos innecesarios en tiempo, dinero y energía humana que no deben desperdiciarse. Tales procesos podrían resultar más sencillos, si oportunamente se toman en consideración los aspectos humanos y culturales que involucra todo proceso de adaptación.

La capacidad para asimilar incertidumbre -la incorporación de cada nueva tecnología genera incertidumbre en el sistema institucional- varía hasta en organizaciones de un mismo sector y de una misma localidad. La capacitación remedial no representa una efectiva solución a los problemas que suelen derivarse de la violenta introducción de avanzadas tecnologías en las instituciones. Los ingenieros en sistemas computacionales y los profesionales de la informática -afirma el propio Dertouzos-, suelen minimizar la gravedad del impacto cultural que produce la introducción de cada nueva tecnología en las instituciones.

Michael Dertouzos propone al Human-centric computing como una emergente disciplina híbrida, que se ubica en la intersección que vincula a la informática con las humanidades, la cual, a través de su desarrollo, deberá aportar soluciones pertinentes para amortizar los negativos efectos que suelen derivarse de la introducción de las nuevas tecnologías de información en las

instituciones y por supuesto, también en las sociedades. El humanismo computacional parte de la siguiente premisa: *"Information technology should help people do more by doing less"* (Dertouzos: 2001, 6).

La unidad de comunicaciones digitales institucionales podría convertirse en la instancia idónea para realizar útiles contribuciones al desarrollo del humanismo digital institucional. El principal reto de la unidad de comunicaciones digitales radica en aportar el razonamiento humanista, eminentemente comunicativo, capaz de facilitar la implantación de cualquier nueva tecnología en las instituciones. Superar las inercias institucionales de ninguna manera será una tarea sencilla:

"Since there are many information activities at most organizations, there is a fertile ground. Going against you, however, will be people's resistance to reaching agreement across departments on what should be automated and the conventions to be used. Overcoming that will require age-old managing skills rather than new technologies" (Dertouzos: 2001, 66).

Más allá de la natural especulación que, afortunadamente, ya es posible advertir sobre algunos temas relacionados con las comunicaciones mediadas por computadoras en los recintos de algunas de las escuelas y facultades en América Latina, en las cuales se imparten la licenciatura o programas de postgrado en comunicación, es indispensable realizar profundas reformas en los programas de estudios, reparando en la pertinencia de contribuir a formar a los calificados comunicadores digitales que hoy demandan las instituciones.

"The question was sharp, the tone accusatory: Won't the Internet and all these computer technologies eliminate our jobs? The well-known politician furrowed his brow pensively and said smoothly: No doubt, some old jobs will be eliminated, but new jobs will be created faster, ensuring increased employment. This is the way to the future" (Dertouzos: 2001, 68).

Resulta lamentable advertir cuántos de los egresados (as) de las escuelas y facultades de comunicación se encuentran desempleados (as) o subempleados (as), realizando actividades que, definitivamente, se apartan del ejercicio profesional de la comunicación, inclusive dedicados a la venta de enciclopedias - finalmente son obreros de la cultura-.

Este trabajo, como académicos e investigadores de la comunicación, es proporcionarles la mejor preparación para que ellos puedan encontrar trabajo, realizándose plenamente como profesionales de la comunicación. Es tiempo de ser más humildes y reconocer que el aprendizaje es dialéctica pura y que los cambios son tan necesarios como inevitables. Se debe aprender a cambiar. No hay nada más práctico que una buena teoría.

La mejor conclusión posible se encuentra en las juiciosas palabras de *Abraham Nosnik*:

“Lo productivo en comunicación va más allá de fuentes egoístas y de emisores y receptores estratégicos que buscan influirse de forma efectiva a base de objetivos diversos (...) En la productividad, la responsabilidad es tripartita: el proveedor (emisor) busca producir información con los requerimientos de calidad acordados con su usuario; el usuario, por su lado, está obligado a retroalimentar a su proveedor de forma tal que le ayude a mejorar su capacidad comunicativa. Todas las partes deben asumir su responsabilidad individual ante el sistema que integran para que la mejora colectiva dé como resultado beneficios en términos de los objetivos comunes que se pretenden. Es decir, en este tercer nivel de comunicación se busca que la información contribuya a la productividad de todo el sistema y de cada una de sus partes.”

Bibliografía

- *Althusser, Louis. (1982):* La filosofía como arma de la revolución. *México, Cuadernos Pasado y Presente.*
- *Amor, Daniel (2002):* The e-business (r) evolution. *New Jersey, Prentice Hall.*
- *Bell, Daniel (1991):* El advenimiento de la sociedad postindustrial. *Madrid, Alianza.*
- *Bickerton, Pauline et al (2000):* Ciber-estrategia. *México, Prentice Hall.*
- *Bishop, Bill (2000):* Marketing estratégico para la era digital. *México, CECSA.*
- *Campell, Andrew y Goold, Michael (1999):* The collaborative enterprise. *Massachusetts, Perseus Books.*
- *Cassidy, John (2002):* dot.com. The greatest story ever sold. *New York, Harper Collins Publishers.*
- *Cohan, Peter (2001):* e-Stocks. Finding the hidden blue chips among the Internet impostors. *New York, HarperCollins Publishers.*
- *Davidson, Alistar (1997):* Riding the tiger. *New York, Harper Business.*
- *Dertouzos, Michael (2001):* The unfinished revolution. Human-Centered Computers and what they can do for us. *New York, Harper Collins Publishers.*
- *Drucker, Peter (1990):* Las nuevas realidades. *Colombia, Norma.*
- *Drucker, Peter (1994):* La sociedad poscapitalista. *Colombia, Norma.*
- *Fradette, Michael y Michaud, Steve (1998):* The power of Corporate kinetics. Create the self-adapting, self-renewing. Instant-action enterprise. *USA, Simon & Schuster.*
- *Garr, Doug (1999):* IBM Redux. Lou Gerstner & the business turnaround of the decade. *New York, HarperCollins Publishers.*

- *Gates, Bill (1995):* Camino al futuro. *México, McGraw-Hill 2000:* Business @ the speed of thought. Using a digital nervous system. *USA, Warner Books.*
- *Ghoshal, Samantra y Barlett, Christopher (1/997):* The individualized corporation. *USA, Harper Business.*
- *Giddens, Anthony (1991):* The consequences of Modernity. *Stanford, Stanford University.*
- *Habermas, Jürgen (1993):* Ciencia y técnica como "ideología". *México, REI.*
- *Hepworth, Mark (1990):* Geography of the information economy. *New York, The Guilford Press.*
- *Holtz, Herman (1998):* The consultant's guide to getting business on the Internet. *USA, John Wiley & Sons.*
- *Horn, Stacy (1998):* Cyberville. *New York, Warner Books.*
- *Islas, Octavio y Gutiérrez, Fernando (2000):* Internet el medio inteligente. *México, CECSA. (2002):* Explorando el ciber-periodismo Iberoamericano. *México, CECSA.*
- *(2002):* com probado. *México, CECSA.*
- *Johnson, Steven (1997):* How new technology transforms the way we create and communicate. *USA, Harper Books.*
- *Lucas, Henry (1996):* The T-Form Organization. Using technology to design organizations for the 21st Century. *San Francisco, Jossey-Bass Publishers.*
- *Martín Barbero, Jesús (1987)* De los medios a las mediaciones, *Barcelona, Editorial Gustavo Gili.*
- *McLuhan, Marshall (1977):* La comprensión de los medios como extensiones del hombre. *México, Diana.*
- *Mitnick, Kevin y Simon, William (2002):* The art of deception. Controlling the Human Element of Security. *USA, Wiley Publishing.*
- *Mosco, Vincent, Wako, Janet (1988):* The political economy of information. *USA. The University of Wisconsin Press.*

- *Muirhead, Brian y Simon, William (1999):* High velocity leadership. *New York, Harper Business.*
- *Naisbitt, John (1990):* Megatendencias 2000. *Colombia, Norma.*
- *Negroponte, Nicholas (1996):* Ser Digital. *México, Océano.*
- *Nicol, Eduardo (1977):* Metafísica de la expresión. *México, Fondo de Cultura Económica.*
- *Nosnik, Abraham (1991):* El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico. *México, Trillas.*
- *Osborne, Davis y Gaebler (1992):* Reinventing Government. *USA, Adison Wesley.*
- *Papows, Jeff (1998):* Enterprise.com Market leadership in the information age. Massachusetts, Perseus Books.
- *Postman, N. (1992):* Technopoly. The surrender of culture to technology. *USA, Vintange Books.*
- *Rosecrance, Richard (1999):* The rise of the Virtual State. Wealth and power in the coming century. *USA, Basic Books.*
- *Sampson, Anthony (1995):* Company man. The rise and fall of corporate life. *USA, Times Business.*
- *Segil, Lorraine (1996):* Intelligent Business Alliances. How to profit using today's most important strategic tool. *USA, Times Business.*
- *Seybold, Patricia (1998):* Customers.com How to create a profitable business strategy for the Internet and beyond. *New York, Crown Business.*
- *Stephen Talbott (1995):* The future does not compute. Transcending the machines in our mist. *Sepastopol, California, O'Reilly & Associates.*
- *Straubhaar, Joseph & Larose, Robert (1996):* Communications media in the Information Society. *USA, Wadsworth Publishing Co.*
- *Tomsen, Mai-lan (2000):* Contenidos Web. Estrategias para comercio electrónico y creación de contenidos. *Madrid, Prentice Hall.*

- *Turkle Sherry (1998):* La vida en pantalla. La construcción de la identidad en la era de Internet. *Madrid, Taurus.*
- *Van Riel, Cees (1997):* Comunicación Corporativa. *Madrid, Prentice Hall.*
- *Werbach, Adam (1997):* Act now, apologize later. *USA, Cliff Street Books.*

Capítulo II

De la persuasión a la gestión de símbolos

*Marcelo Manucci*¹

De la persuasión a la gestión de símbolos

Reflexionar sobre los vínculos que las organizaciones construyen con sus públicos es una búsqueda permanente y la razón de ser de toda organización.

Las relaciones dan vida y presencia a una empresa o institución en la comunidad. *Margaret Wheatley* sostiene que en las organizaciones competentes existe una interconexión dinámica de tres esferas: identidad, información y relaciones. Sobre estas últimas señala que *“... representan la red neural de la organización: constituyen su capacidad de participación, integración e interconexión”*.

Acerca del liderazgo, reflexiona: *“... si queremos asegurar la sustentabilidad en el largo plazo, los líderes deben abocarse a una*

¹ Docente de Publicidad Integral de Medios, Publicidad Corporativa. Director general de **Estrategika**, proyecto de investigación sobre *Desarrollo, paradigmas y escenarios corporativos*. Diseñó un Modelo de Matrices para implantar un proceso de desarrollo estratégico en organizaciones sistematizado sobre un software de diseño propio

nueva tarea: deben crear las condiciones para que la identidad, la información y las relaciones puedan estar conectadas de manera dinámica en torno del propósito amplio del sistema."

Con este postulado de base, se considera a la comunicación estratégica como un espacio de sincronía y gestión de percepciones. Un espacio tan rico como incierto, donde las subjetividades van trazando una red especial de significados.

Este trabajo presenta un *"Modelo de matrices"* para el diseño y gestión de vínculos estratégicos. Modelo que procura generar una estructura de comunicación, que trascienda el monólogo habitual en el que algunas organizaciones incurren buscando enlazar, retener y fidelizar con propuestas y formas vacías a sus diferentes públicos.

El trabajo comienza describiendo una metáfora: la organización contracturada, sobre la cual se analiza el estado de una organización que va perdiendo fluidez en su proceso de comunicación.

Luego se describen los aspectos teóricos sobre los cuales se enmarca el *"Modelo de Matrices"*, basados esencialmente en el desafío de los esquemas de pensamiento estereotipados (en la definición del presente) y en el diseño de alternativas multilíneales (en la percepción del futuro).

En la tercera parte se presenta el modelo con sus categorías de análisis, protocolos de trabajo y un caso testigo, que ejemplifica el desarrollo de un proceso estratégico en una organización.

En todo proceso estratégico es necesaria una brújula y objetivos que marquen un recorrido. Es imposible alcanzar estos objetivos sin definir el presente y visualizar el futuro. La materia prima para proyectar y diseñar los destinos de la organización está compuesta no solo por nuestras competencias técnicas, sino también nuestras creencias, nuestros valores, nuestra ideología, nuestra percepción respecto a los cambios y las oportunidades.

El espacio de competencia de las organizaciones se presenta complejo, inestable e incierto. *Hervé Sérieyx* señala que en nuestra sociedad el cambio se vuelve una regla y la estabilidad, una excepción. En su libro *“El big bang de las organizaciones”* plantea: *“La mundialización de los intercambios y la competencia, la puesta en redes mundiales de la información, el derrumbe de las grandes ideologías estructurantes, la aceleración de los fenómenos migratorios, el debilitamiento de numerosos referentes morales han hecho crecer en muy poco tiempo el grado de complejidad y de incertidumbre de nuestras sociedades.”*²

La coyuntura cotidiana de nuestra región implica no solo crisis en el entorno, que ya no es el mismo de antes; crisis en las herramientas financieras y legales; sino y fundamentalmente crisis en nuestras herramientas de visión, en las herramientas con las que imaginamos y diseñamos el futuro.

El modelo propone una herramienta de diálogo para analizar el presente, visualizar el futuro de la organización y diseñar intervenciones en la comunidad. A partir de una serie ordenada de elementos y ejercicios de análisis, el modelo comienza a intervenir sobre algunos procesos internos y despertar esquemas de pensamiento y acción.

La organización contracturada

Construir la metáfora de una organización contracturada ha servido de guía. A modo de un mapa que va trazando caminos posibles de intervención, se toma prestada una figura que corresponde al discurso médico, más que a modelos de comunicación o de gestión administrativa. El sentido con el que se utiliza, en este trabajo, el adjetivo contracturado, es el mismo que se imagina cuando se piensa en un cuerpo humano en ese estado.

2 Sérieyx, Hervé *“El big bang de las Organizaciones”*. Pág. 81 Granica.

Un cuerpo se contractura cuando sus músculos, por distintos motivos, van perdiendo fluidez en sus movimientos. Este estado lo lleva a tener dificultades en su relación con el entorno. En estas condiciones es difícil moverse, alcanzar un ritmo, reaccionar a determinados estímulos y responder a los distintos procesos cotidianos.

La imposibilidad de manejar con fluidez parte de la estructura física del cuerpo genera una sensación de impotencia. Ante esta situación, el primer intento de una persona es llevar la estructura a su estado anterior. Este intento de regresar a un supuesto estado anterior, de volver atrás exigiendo al cuerpo e ignorando el proceso que lo llevó a esta condición, solo genera más contractura, más dificultades de movimiento y dolor.

Solo se puede salir de este estado a través de un proceso. De la rigidez, a la fluidez hay una transformación de estados. Es necesario mover la estructura con un sentido, con un ritmo, respetando tiempos y posibilidades de desarrollo. La planificación de actividades, la dedicación en los ejercicios de rutina y la paciencia necesaria para tolerar la ansiedad que este proceso genera, serán factores claves para volver a darle al cuerpo una conexión fluida con el entorno.

Desarrollar este proceso de transformación de estados implica un aprendizaje. La voluntad en sí misma no lo produce. En este camino, lo primero que hay que reconocer es la situación de rigidez y a partir de allí generar los recursos necesarios para volver a operar en el entorno sin sufrir síntomas.

¿Qué relación tiene la metáfora con respecto a la vida de las organizaciones? La organización, más allá de su fin civil o comercial, es una estructura productiva, que tiene existencia a partir de sus relaciones con el entorno. No es suficiente con que la estructura desarrolle bien su trabajo, si nadie elige su propuesta. Todo proceso productivo pierde sentido si nadie elige su trabajo. Una empresa

puede desarrollar un producto excelente, pero si nadie lo elige, esa estructura se muere. Una organización puede desarrollar bienes, servicios o ideas; en cualquier caso, tiene el mismo fin si nadie elige su propuesta.

La organización necesita de las relaciones, de la interacción con el mercado y la comunidad para mantener funcionando su estructura, para moverse según las condiciones del entorno y responder a determinadas exigencias.

La organización necesita una estructura de comunicación fluida con el entorno. Esto le permite mantener sus recursos en sintonía con la dinámica de la sociedad en la que participa.

Cees Van Riel plantea que la comunicación corporativa es “*un instrumento de gestión*” que tiene como objetivo esencial “*crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la que depende la organización*.”³ La comunicación es interacción. La acción común es la que permite crear y mantener un vínculo entre la organización y su entorno. Se habla de vínculo cuando existen interacciones sólidas, continuas y fluidas.

En este sentido, la interacción comienza con la propuesta que la organización ofrece a la comunidad. La empresa, la institución civil, o el gobierno construyen una propuesta a partir de la cual comienzan a establecer relaciones con el entorno. Esta propuesta puede ser un producto, un servicio, una idea gremial, política, etcétera. La propuesta es lo que la organización tiene para ofrecer a su público y surge como resultado de un proceso interno de su estructura productiva.

3 Van Rieel, otorga mayor énfasis a la necesidad de generar una base positiva para las relaciones cuando define la Comunicación Corporativa, respecto de una de las primeras definiciones internacionales de comunicación corporativa de Jackson (1987) más funcionalista respecto de los objetivos generales de la empresa. Pág 26. Van Riell, Cees B.M. **Comunicación Corporativa**. Prentice Hall

En este proceso de construir y mantener un vínculo, el ofrecimiento que la organización realiza debe contemplar en su diseño las necesidades, los intereses, hábitos y expectativas de los destinatarios. Esta consideración le da el sentido de acción común a la relación entre la organización y su público. Esto permite que la estructura productiva pueda operar sin sufrir síntomas y mantenga sus procesos actualizados en función de las condiciones del entorno.

Cuando la organización ignora esta dinámica de interacción en la definición y actualización de la propuesta, puede quedar atrapada en su propio punto de vista del proceso productivo. Esto significa desarrollar y mantener una propuesta que no tenga ninguna correspondencia con los intereses de su público.

La propuesta es la razón de ser del vínculo y lo que le da sentido a su existencia. Cuando la propuesta pierde valor para el público, el vínculo entra en crisis. Lo que une a la organización con la comunidad se vacía de sentido.

En este marco, la figura de una organización contracturada representa a un sistema que se va encerrando, al que le resulta difícil redefinir su propuesta, responder al entorno y manejar con fluidez sus vínculos.

Los músculos de una organización son los procesos técnicos y conceptuales que le dan vida, que transforman los insumos básicos en propuestas atractivas. Cuando estos músculos se contracturan, los valores, las ideas y los métodos se estancan perdiendo contacto con el medio. Así, la organización termina estereotipando sus paradigmas y encerrándose en su propio punto de vista.⁴ La

4 Dohna Zohar, consultora de empresas multinacionales y autora de varios libros sobre Nuevos paradigmas y gestión de organizaciones, señala al respecto: “...mantener el esquema de pensamiento que hemos construido nos gasta menos energía que si estuviéramos incorporando constantemente información. Así quedamos presos de una regla de pensamiento y de significados que se auto perpetúa.” Pág. 221. Citada por Nóbrega, Clemente.” **Em busca da Empresa Quântica**”. Ed. Ediuouro.

estructura productiva se detiene. Cuando aparecen estos síntomas, cabe la pregunta ¿Por qué una organización sobrelleva este estado?

El siglo comenzó con profundos movimientos en los mercados, nuevo orden económico y nuevo ordenamiento de los sectores de la sociedad. En este escenario, la comunicación toma protagonismo a través del proceso que muchos autores, desde diversas disciplinas, plantean como el post-industrialismo y la economía de la información.

Joan Costa sostiene la necesidad de gestionar simultáneamente la organización y la comunicación o lo que el autor denomina “*la acción productiva y la acción comunicativa.*” En este sentido, plantea que “*gestionar la imagen de la organización es gestionar la realidad de la organización*”⁵

La propuesta que elabora la organización, lo que tiene para ofrecer (producto, servicio, idea) se desarrolla en un nuevo espacio de interacción, distinto al mercado físico de productos, fábricas y estructuras edilicias. Este nuevo espacio es un espacio virtual y corresponde al universo cognitivo de las personas, con sus creencias, valores, ideas y actitudes.

El mercado físico se ha desplazado hacia un mercado simbólico, que está situado en la red de significados que se construye en la acción común. En este espacio se integran los fragmentos percibidos y toman significación los mensajes a partir de la interpretación y conceptualización.

La trama de significados sociales es el lugar donde una empresa o institución debe insertar su propuesta. En este mercado simbólico, no solo se compite con otros productos y marcas (como en el tradicional espacio físico), también se compite con creencias,

5. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI.* Pág. 158. Costa, Joan. La Crujía Ediciones.

valores, ideas, hábitos y actitudes. La identidad de la organización muchas veces compite con su propia imagen.

Joan Costa señala el problema frecuente: “...el de las contradicciones entre la identidad objetiva (lo que la empresa es en realidad) y la imagen subjetiva que, inconscientemente, a menudo la empresa induce...”⁶ Así es como la organización debe orientar sus procesos para buscar un lugar en este universo dinámico, complejo y subjetivo.

El desplazamiento de lo físico a lo simbólico en el escenario de competencia implica, necesariamente, nuevas herramientas para definir un ofrecimiento atractivo, construir y gestionar un vínculo sólido.

Cuando la organización se enfrenta con la imposibilidad de operar en este nuevo espacio de competencia comienza a contracturarse. La cultura de la organización, sus valores, sus vínculos, su patrimonio, su propia actividad entra en crisis. El primer impacto de este proceso entre los integrantes de la organización es la sensación de inestabilidad en el presente y la incertidumbre respecto del futuro. La razón de ser de la organización está en crisis.

En este marco, el “*Modelo de Matrices*” intenta aportar una metodología de reflexión y diseño de una propuesta competente⁷ con un sentido estratégico. A través de la aplicación del modelo se intenta, además, desarrollar un proceso de cambio y aprendizaje, paulatino, sólido y continuo, que permita a la organización orientar y administrar su estructura de trabajo hacia el nuevo espacio de competencia.

6. Ob.cit. Pág. 159

7 Esta definición se refiere a una propuesta sólida conceptualmente y coherente con la trama de significados en la que participa. (Nota del autor)

Los límites de la percepción en la interpretación de la realidad

Hoy en día, es difícil encontrar reflexión alguna en las Ciencias Sociales, que no haga alusión a la complejidad del mundo en el que vivimos. No es solamente un sustantivo recurrente, es una problemática de análisis que se escurre entre muchas disciplinas. Cuando las teorías atrapan determinados significados, la realidad ya no es la misma.⁸

Este trabajo parte de las realidades subjetivas para llegar al diseño colectivo de significados. Una diferencia entre persuasión y diseño se plantea no solo como problema filosófico, sino también como problemática corporativa, en tanto define una postura en la construcción de las relaciones.

Desde un planteamiento filosófico, esta diferencia (persuasión y diseño) implica trascender la imposición de una visión unívoca de la realidad para llegar a la sincronía y gestión de percepciones y significados. *David Bohm* plantea esta diferencia en la existencia de dos tipos de pensamiento: individual y colectivo⁹. En este juego de opiniones, el autor señala que *“quien gana no es siempre el que más razón tiene, sino quien más poder ostenta.”* Y en este sentido marca las dificultades de todo proceso de construcción colectiva de significado, porque *“las creencias son más poderosas que sus intenciones conscientes.”*¹⁰

8 “Ideas y conceptos provenientes de la biología, la teoría de la computación, la ecología industrial y la microeconomía van convergiendo en dirección a un pensamiento de la complejidad que por fin dejó terreno de la enunciaciones y se vuelca en materializaciones y diseños”. Pág. 26 Piscitelli, Alejandro. “**Ciberculturas**”. Ed. Paidós.

9 “En el diálogo, las personas procedentes de sustratos distintos suelen sostener creencias y opiniones fundamentalmente diferentes”. Pág.35 Bohm, David. **Sobre el diálogo**. Ed. Kairós.

10 “**Sobre el diálogo**” Pág.37 Ob. cit.

Estratégicamente, es diferente pensar en términos de relaciones pasajeras que en término de vínculos. Sobre las primeras es muy difícil sostener un proceso, porque los factores cualitativos no son los objetivos de este contacto. Generalmente, estas relaciones se estructuran sobre la base de una concepción lineal y determinada por la fuerza de la persuasión. Sobre los vínculos es posible sostener un proceso, porque la estructura de las relaciones está basada en la permanencia, en la continuidad y en la fluidez.

Pensar en vínculos implica gestionar necesidades, intereses y expectativas. Aquí es donde realidad y complejidad se tornan sinónimos de un espacio y tiempo, donde una red de significados y percepciones conviven e interactúan sobre fenómenos cotidianos. *Manuel Castells* propone la idea de una caracterización especial, que domina y conforma las prácticas de esta sociedad, lo que denomina *"el espacio de los flujos, que es la organización material de las prácticas sociales en tiempo compartido que funcionan a través de flujos. Por flujo entiendo las secuencias de intercambio e interacción físicamente inconexas que mantienen los actores sociales..."*¹¹

La realidad, entonces, se puede mirar como un tapiz donde conviven muchos significados. Ahora bien ¿Por qué mirarla desde un solo paradigma? La ciencia habla de la realidad, la poesía habla de la realidad, la filosofía y el vendedor de verduras que estructura su negocio sobre el movimiento de equinoccios y solsticios tienen algo para decir acerca de la realidad. ¿Cómo mirar el mundo que nos rodea?, es casi lo mismo que preguntarse ¿Cómo operar en el mundo que nos rodea? Y, específicamente, en el campo de la estrategia, ¿Cuál es el impacto de la complejidad en el desarrollo de modelos de intervención en sectores del mercado y la comunidad?

Este trabajo procura analizar los parámetros con los cuales se construyen modelos de interpretación de la realidad y la

11 *La Sociedad Red*. Castells, Manuel. Tomo I. (Pág 445) Ed. Alianza.

implicancia de sus resultados en el diseño de estrategias de comunicación corporativas.

Este concepto abarca dos aspectos. El primero, la construcción de modelos, señala la complejidad en relación a los sistemas de interpretación que intentan otorgarle un orden a la realidad (qué elementos y qué relaciones componen un modelo teórico) y el segundo aspecto, implicancia de los resultados, considera la efectividad de la aplicación de estos sistemas en la lectura de la realidad (previsibilidad de los movimientos y la funcionalidad de los resultados). Información y orden, una vieja batalla entre la realidad y los confundidos, entre el desorden y la información.

Un clásico postulado de la Cibernética plantea que *“...no hay diferencia entre información y percepción.”*¹² Cuando miramos la realidad, la estamos construyendo. En el mismo acto miramos, relacionamos y construimos. Una vez más la paradoja: cuanto más informados, más confundidos. La información recolectada no es aséptica; todo depende de la red cognitiva desde donde miramos. Sobre la base de este postulado, también se puede considerar que la realidad está conformada solo por aquello que tiene sentido en nuestra red de significados.

Resulta interesante, entonces, pensar ¿Desde qué modelo estamos mirando la realidad? para reflexionar acerca de la posición desde donde recortamos el entorno, que luego se traduce en estrategia de comunicación, argumentos y diseño de símbolos y acciones. ¿Cómo hacer para ver otras cosas?

Cuando el planteamiento estratégico pierde de vista la interacción, se reduce a un ejercicio de manipulación, que solamente busca resultados presionando más allá de los límites y posibilidades del significado. Así, una organización fuerza en los demás su versión

12 Un postulado de Costa de Beauguegard (1960) citado por Robert Wallis Pág 46 en **“El tiempo, cuarta dimensión de la mente”**. Ed. El Ateneo

de la realidad. La interacción pierde sentido, el vínculo entra en crisis, queda vacío. ¿Cuáles son los indicadores de este proceso? Generalmente, el indicador básico es el malestar, traducido en diferentes comportamientos y comunicado por diferentes vías.

Cuando una organización mira solo su realidad, sus relaciones se transforman en un engaño. Lo que debería ser un proceso de intercambio de símbolos se transforma en un monólogo unilineal y causal.

La estrategia es interacción, es intercambio de subjetividades, es multiplicidad de significados. La estrategia es un proceso basado en la interdiscursividad, en la gestión de las percepciones que se entrecruzan en todo proceso generando realidades complejas, donde el azar y la incertidumbre determinan factores de interpretación.

Mirar es interpretar

Acceder a la complejidad a través de la creación de modelos es la metodología que el hombre ha utilizado a lo largo de su vida para interpretar, comprender y prever los movimientos del entorno. En este sentido, uno de los factores esenciales que aparecen ligados a los modelos son los resultados. Cuando a través de la utilización de determinados modelos se obtienen resultados esperados, estas estructuras (los modelos) pasan a formar parte del hábito.

Estos modos de percibir, interpretar y prever se naturalizan. De esta manera, la complejidad encuentra un orden. Así, cuando un modelo alcanza los resultados deseados aparece una ilusión de equilibrio, que permite mantener cierto orden en la interpretación de los acontecimientos. De todas maneras, no es más que una ilusión, una vez más, aparecen espacios vacíos en la red de significados. ¿Cómo gestionar la incertidumbre? será una cuestión clave en el destino de la organización. Ésta es la paradoja esencial de toda estrategia corporativa. Cómo desarrollar un modelo que permita atender a la coyuntura (manejar con fluidez los imprevistos del

entorno) *y a la vez posibilite construir el destino de la organización* (desarrollar la visión y los objetivos corporativos).¹³

Integrar el mundo que nos rodea, darle un sentido y otorgarle un orden a la complejidad inherente es un proceso subjetivo, que comienza con el estímulo de los sentidos, involucra las emociones y se cristaliza en un concepto o idea final que marca los límites de las acciones y los movimientos personales.

Se mira desde conceptos que priorizan, categorizan y cargan de contenido el conjunto de estímulos cotidianos. Estas unidades de significación (conceptos e ideas) constituyen la dimensión personal del proceso de percepción: un laberinto de creencias, ideas, experiencias, recuerdos y expectativas a través de los cuales se mira la realidad. Detrás de cada ojo que descubre la realidad hay una poderosa máquina, que procesa toda esa información y determina cada acción en el contexto que se habite.

Cotidianamente se construye unidades de significación, dando formas a elementos aislados e interpretando el entorno que rodea. Cada uno otorga una forma subjetiva a la realidad. En este sentido, todo proceso de comunicación (sea personal o institucional) implica una interacción de realidades; un intercambio de versiones subjetivas de la realidad.

Desafiar la mirada

Desafiar la mirada implica cuestionar el territorio de la credibilidad desde el cual se diseñan las estrategias de las organizaciones, revisar los caminos trazados, la validez de las unidades de significación construidas y abrir el laberinto cognitivo a las posibilidades de nueva información.

13 *Las teorías clásicas intentaban elevar el nivel de certidumbres dentro de la organización a través de estructuras rígidas, jerarquías, divisiones funcionales, autoridad centralizada.* Dale E. Zand- "**Teoría y Aplicación del Managment**" . Ed. Mercado - 2002

La acción en sí misma implica complejidad. El universo de interrelaciones conlleva una enorme cuota de riesgo. Lo que sucede es que, generalmente, se busca controlar el riesgo desde un paradigma de simplicidad. Muchas de las soluciones de gestión basadas exclusivamente en los resultados tienen esta lógica.

La búsqueda de las causas iniciales para sofocarlas es la fantasía de una conciencia corporativa, tan arrogante como insegura. Esta visión simplista de las relaciones y los comportamientos, generalmente, conlleva a acciones estereotipadas y mutiladas, que encierran a la organización en una cápsula tan cómoda como vulnerable.

Desde el punto de vista de la estrategia corporativa, esta trama de significados construidos está en la base de cada decisión que la organización diseña: ¿Qué forma le da a su propuesta?, ¿De qué manera conceptualiza a sus públicos?, ¿De qué manera se percibe a sí misma? y ¿De qué forma percibe el mundo que la rodea? La respuesta a todas estas preguntas son conceptos que se construyen a partir de elementos aislados, que van tejiendo realidades complejas a partir de la interacción.

La visión de la realidad, esencialmente, influye sobre los modos de aprehender la complejidad. *Heinz von Foerster* se pregunta: *“¿Cuáles son las consecuencias de todo esto para la estética y la ética? El imperativo estético es: Si quieres conocer, aprende a actuar. El imperativo ético es: actúa siempre de modo que se incremente el número de elecciones. De esta manera, construimos a partir de un actuar, actuando conjuntamente, nuestra realidad.”*¹⁴

Diseñar estrategias es diseñar significados

Interactuar implica poner en sincronía las percepciones y significados de los actores que intervienen en el proceso. Las organizaciones van diseñando sus pasos en la comunidad a partir de su interpretación de la realidad.

Experiencia, expectativas y sutilezas se mezclan en un laberinto que sostiene las decisiones, las políticas y las acciones. En este sentido, todas estas unidades tienen un impacto en la interacción de cualquier organización.

Una empresa o institución construye sus vínculos a partir de un significado básico que es “la propuesta que ofrece a sus públicos”. La propuesta es aquello que diseña la organización para colocar en un sector de la sociedad; puede ser un producto o servicio (en el caso de una empresa) o bien actividades civiles, plataforma de gobierno, propuestas de desarrollo (en el caso de organizaciones sin fines de lucro).

Más allá de las formas, la síntesis de cualquier propuesta, el eje de lo que vincula a la organización con sus públicos, siempre es una unidad cognitiva. Sea cual fuese el ofrecimiento que la institución propone, tenga anclajes físicos (si es la conformación de un producto o servicio) o bien sea absolutamente simbólico (en el caso de ideas), lo que sintetiza el proceso de interacción siempre es un paquete de significados, un concepto que permite la interacción de realidades.

Estas unidades conectan mundos paralelos, el mundo de la organización y los mundos de los públicos. Esta unidad de significación se convierte en unidad de intercambio cuando puede contemplar la dinámica de una trama que va generando significados en la interacción cotidiana.

Aquí se abre un capítulo muy importante en el proceso estratégico de las relaciones: ¿Cómo poner este concepto en sincronía con las significaciones del público? Si se considera que las configuraciones del público son esenciales para determinar la imagen, el consumo, la credibilidad, el apoyo y la elección, esta pregunta se torna estratégica porque de su respuesta depende el desarrollo de los vínculos corporativos.

Determinar por las fuerzas significados unívocos en el público es una fantasía heredada de la era industrial, donde la fuerza, el tamaño y el peso determinaban los comportamientos.

Toda persona desarrolla un procesamiento de información antes de elegir. Pensar en las implicancias estratégicas de la subjetividad implica considerar los procesos que desarrolla una persona antes de elegir.

La interacción genera una nueva dimensión, nuevos significados. La trama de contenidos que se teje entre la organización y sus públicos parte de una pregunta sutil, simple, pero capaz de generar una realidad muy compleja: ¿Qué nos une?

En este sentido, diseñar estrategias es diseñar unidades de significación. Las personas no responden automáticamente. En todo proceso de comunicación se intercambian símbolos, no información unívoca. Al contrario, siempre caben riesgos en la interpretación. Es imposible enlazar a una persona, atarla a determinados símbolos a través de la fuerza o la persuasión.

La propuesta corporativa es la base de la relación, lo que le da sentido al vínculo entre la organización y sus públicos. Las unidades significativas influyen en la percepción de valor, de riesgo, de utilidad y de funcionalidad. En cada decisión y cada acción, las empresas o las instituciones están creando las condiciones que determinan su futuro. Por ese motivo, diseñar estrategias implica generar posibilidades de acción en el presente, pensando en el impacto y las consecuencias futuras de cada paso.

Usualmente en las decisiones se buscan "*caminos recorridos*"; espacios de seguridad y eficacia probada. Esta elección se basa en el paradigma de un mundo estático donde nada cambia. Pero esto no es más que una ilusión. La cotidianeidad nos desafía con sus condiciones de alta inestabilidad y desorden.

En este sentido, el modelo de diseño estratégico debiera integrar planificación (razón), intuición (emoción) y dinámica (acción).

La estrategia es un proceso, no alcanza con un plan. Un plan se convierte en una trampa cuando no considera las condiciones de inestabilidad y las pequeñas sutilezas que marcan diferencias.

El *“Modelo de Matrices”* propone transformar el plan estratégico habitual en una herramienta para construir y gestionar vínculos estratégicos con los públicos, que permita orientar y administrar su estructura de trabajo en un espacio de interacción dinámico e inestable.

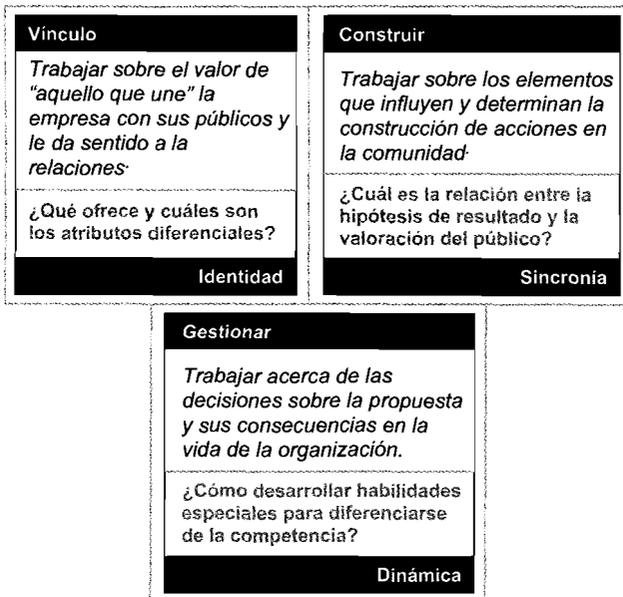
Elementos de este concepto

Vínculos: son una relación sustentada en el concepto de valor. Aquello que le da sentido a la relación transformando una interacción pasajera en una relación sólida y fluida. Las personas construyen el valor a partir de su percepción, basada en el nivel de satisfacción de la experiencia y la confianza que desarrollan en la organización a lo largo del tiempo. La organización construye valor a partir de la asignación de atributos diferenciales a la propuesta, para permitirle obtener determinada inserción en el mercado.

Construir: toda acción que la organización realiza está basada en una expectativa de resultado. Esa expectativa es una construcción que implica el desarrollo de una hipótesis al momento de intervenir en un grupo con una propuesta determinada. La hipótesis de intervención está basada en la percepción sobre el entorno y sus posibilidades. Un conjunto de elementos (supuestos, expectativas, historia, objetivos) influye y determina la idea propia sobre el comportamiento probable que tendrá la propuesta en la comunidad.

Gestionar: significa llevar adelante un proceso y atender a la dinámica cotidiana de las decisiones y su efecto en los procesos de la organización y las percepciones de aquellos quienes están vinculados. La propuesta que brinda la organización a un público específico tendrá un determinado comportamiento. Estos movimientos generan una dinámica de procesos sobre la cual la organización debe tomar decisiones. La flexibilidad y la apertura son procesos que determinan la vida institucional y su desarrollo en el espacio y tiempo.

La dinámica de estos tres conceptos implica procesos corporativos específicos para el desarrollo de vínculos estratégicos.



Modelo de Matrices para el diseño de vínculos estratégicos

El siguiente modelo brinda a la organización un método para construir una sólida y atractiva propuesta diferencial, destinada a determinados sectores sociales (públicos funcionales) con los cuales interactuar a través de espacios y elementos de comunicación (acciones estratégicas) bajo una estructura de monitoreo y gestión de los vínculos (evaluación y control).

La secuencia del trabajo está basada en la definición de cuatro unidades operativas:

- **Unidad conceptual** es el resultado de un espacio de trabajo donde se diseña el ofrecimiento de la organización. Esta unidad determina la existencia de la organización en tanto define “la razón de ser” de los vínculos; lo que une a la organización con los públicos.
- **Unidad perceptual** es el resultado de un análisis de los diferentes públicos (con sus características particulares) integrados a la red. Esta unidad determina la permanencia de la organización en tanto define la percepción de valor y confianza de los públicos con la organización.
- **Unidad de acción** es un mapa de intervención en los diferentes públicos que integra espacios y elementos de intercambio de información. Esta unidad determina la presencia de la organización en tanto define una estructura para la gestión de percepciones y significados colectivos.
- **Unidad de evaluación y control** es el resultado de un proceso de control de los procedimientos corporativos y sus repercusiones en la comunidad. Esta unidad determina la dinámica de la organización en tanto define los factores críticos de cambio y transformación.

La función de las matrices es desarrollar un mapa, un camino que permita a la organización construir resultados a partir de la elaboración de una propuesta, destinada públicos específicos. Construir resultados significa cumplir objetivos; construir una visión de futuro y desarrollar acciones para alcanzarlas. A través de la implementación de este modelo, se organiza el proceso en torno a los siguientes espacios.

Matrices:

- Para la definición de la propuesta.
- Para la definición de los públicos destinatarios de las acciones.
- Para la definición de acciones estratégicas.
- Para la evaluación y control del desarrollo de determinadas acciones.

El siguiente esquema presenta el cuadro completo de las cuatro matrices, con sus respectivos conceptos internos que conforman cada unidad.

<i>Matriz de propuesta ejecutiva</i>		<i>Matriz funcional de públicos</i>	
<i>Concepto 1</i> <i>Propuesta básica</i>	<i>Concepto 2</i> <i>Promesa / solución</i>	<i>Concepto 5</i> <i>Perfil de uso y función</i>	<i>Concepto 6</i> <i>Niveles de satisfacción</i>
<i>Concepto 4</i> <i>Procesos diferenciales</i>	<i>Concepto 3</i> <i>Atributos diferenciales</i>	<i>Concepto 8</i> <i>Indicadores percceptivos</i>	<i>Concepto 7</i> <i>Categorías diferenciales</i>
<i>Matriz de evaluación y control</i>		<i>Matriz de acciones estratégicas</i>	
<i>Concepto 13</i> <i>Dinámicas propuesta</i>	<i>Concepto 14</i> <i>Dinámicas públicos</i>	<i>Concepto 9</i> <i>Lineamientos básicos</i>	<i>Concepto 10</i> <i>Conceptos recursivos</i>
<i>Concepto 16</i> <i>Dinámicas procesos</i>	<i>Concepto 15</i> <i>Dinámicas acciones</i>	<i>Concepto 12</i> <i>Estructura de metas</i>	<i>Concepto 11</i> <i>Asignación de recursos</i>

Cada una de las cuatro matrices contiene cuatro conceptos. Cada uno de estos espacios sintetiza un proceso de diálogo del que surgen preguntas específicas (más adelante se presentan las preguntas para definir cada concepto).

La esencia del modelo de vínculos estratégicos es la conformación de una red, desarrollada colectivamente en torno a una propuesta. Esta metodología procura desarrollar y mantener un contexto adecuado para el intercambio que le otorga flexibilidad y dinámica a la relación entre la organización y sus públicos.

El proceso de utilización de las cuatro matrices es dinámico y está basado en la gestión de la interacción. De la misma forma que un cuerpo humano necesita el movimiento para mantenerse en un contacto fluido con el entorno, la organización también necesita movimientos para mantener sus procesos actualizados y sus estructuras de pensamiento activas y creativas.

En este esquema básico aparece la dinámica interna de reflexión en cada una de las matrices. Una vez desarrollado el proceso de reflexión en el primer espacio, continúa con el segundo y así sucesivamente hasta completar la matriz. Luego continúa con la otra matriz. (Verificar que estas 4 líneas consten o no en gráfico)

La dinámica de los conceptos, inicialmente, tiene la orientación del movimiento de las agujas del reloj (Primero se analiza el concepto 1 y así sucesivamente siguiendo la numeración). El objetivo de este movimiento es establecer un camino lógico y convencional, que permita revisar los distintos conceptos sin saltar espacios de reflexión.

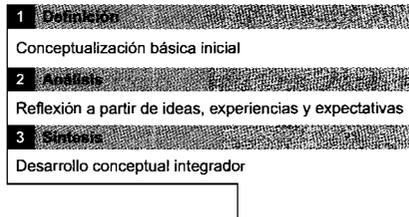
Espacio 1 _	Espacio 2 _
Espacio 4	_ Espacio 3

Las matrices posibilitan un proceso de diálogo y acuerdo sobre determinadas problemáticas de la comunidad. Esta reflexión conjunta estimula la discusión, enriquece la percepción del entorno y de la propia actividad y fundamentalmente genera una construcción colectiva de acciones que contemplan la visión de todos los protagonistas.

Tabla con los elementos centrales del modelo y su integración

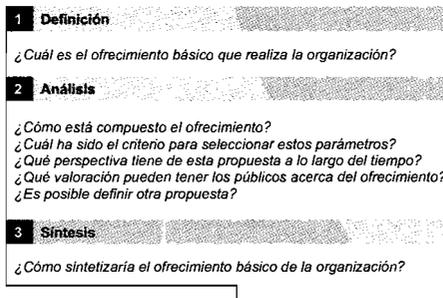
Factores estratégicos		Instrumentos operativos		Categorías de análisis
Unidad conceptual Definición del ofrecimiento y sus posibilidades	4	Matriz de propuesta ejecutiva	4	Propuesta básica Promesa de solución Atributos diferenciales Propuesta diferencial
Unidad perceptual Definición del públicos y programas de intervención	4	Matriz funcional de públicos	4	Perfil de uso y función Niveles de satisfacción Categorías diferenciales Indicadores perceptivos
Unidad de acción Definición de estructura y recursos de comunicación	4	Matriz de acciones estratégicas	4	Lineamientos básicos Conceptos discursivos Asignación de recursos Estructura difusión
Unidad evaluación Definición de los cambios en procesos internos	4	Matriz de evaluación y control	4	Dinámica de la propuesta Dinámica de públicos Dinámica de las acciones Dinámica interna

Esquema de la secuencia utilizada (basado en tres etapas: definición, análisis y síntesis) para definir cada uno de los conceptos que integran las matrices.



Concepto	Concepto
Concepto	Concepto

En este ejemplo solo se presentan algunas preguntas que intervienen en el análisis de la propuesta básica. Las preguntas de análisis se pueden extender según las necesidades del debate, el grupo y los objetivos del trabajo.



Cursos cuatrimestrales con un sistema mixto, presencial y online, sobre áreas de negocios	2 Factores operativos
4 Propuesta Ejecutiva	3 Atributos diferenciales

Matriz de definición de la propuesta

En el primer paso del proceso se trabaja a través de la matriz de propuesta diferencial, en el diseño del ofrecimiento que la organización realiza a un sector de la sociedad.

En esta matriz se analizan cuatro parámetros que determinan una unidad conceptual de intercambio. La propuesta ejecutiva será *"la razón de ser del vínculo"* entre la organización y sus públicos. En la medida que la propuesta tenga valor, tendrá credibilidad y participación.

¿Cuál es el ofrecimiento de la organización?	¿Cuál es la promesa de resolución?
Propuesta Corporativa	Factores operativos
Propuesta Ejecutiva	Atributos diferenciales
¿Cómo definiría conceptualmente el ofrecimiento?	¿Con qué atributos va a sostener la propuesta?

Propuesta básica, parte de la definición esencial de la propuesta. Este concepto generalmente se refiere a insumos físicos y/o definiciones genéricas del producto o servicio. El primer espacio es la respuesta a la pregunta ¿Qué ofrecemos? o bien depende de la actividad ¿Qué vendemos?

Promesa de solución, tiene como objetivo analizar la definición de negocio o actividad en relación a un criterio de funcionalidad y utilidad.

La pregunta es: la actividad de la organización (la definida en el paso anterior) ¿Qué problema le resuelve al público? o bien ¿Cuál es la promesa de solución?

Atributos diferenciales, implica el análisis de los atributos para cumplir la solución / promesa. Esto significa pensar: ¿Alcanza con los elementos básicos definidos inicialmente? o bien ¿Será necesario agregarle algunos atributos particulares? Estos atributos diferenciales pueden ser intrínsecos o creados simbólicamente para generar un conjunto sólido de elementos, que permita cumplir la solución / promesa con características particulares.

Propuesta diferencial, define conceptualmente la propuesta de la organización (ya sea un producto, servicio o idea). La unidad conceptual implica un elemento innovador, ya no está ofreciendo solamente un conjunto básico de insumos, sino un concepto que remite a un producto o servicio con una promesa y un entorno significativo contenedor. Ese entorno es el que va a generar en el público un pensamiento, sentimientos y decisiones.

Definición de la propuesta ejecutiva	Ejemplo
	<p><i>Presentamos el caso de la Escuela de Gestión, a través del cual desarrollamos el recorrido por el modelo de matrices para diseñar el proceso estratégico. Esta Institución ofrece capacitación para Pequeños y medianos empresarios focalizados en áreas de negocios.</i></p>

<p>1 Cursos cuatrimestrales con un sistema mixto sobre áreas de negocios</p>	<p>2 Entrenamiento operativo en gestión Desarrollo de recursos personales</p>	<p>En esta primera matriz, se diseña la propuesta que va a ofrecer a los diferentes públicos y los parámetros sobre los que estará sustentada.</p>
<p>4 Brindar formación para el desarrollo de herramientas de</p>	<p>3 Herramientas prácticas Taller entrenamiento Metodología innovadora</p>	

Propuesta básica: Cursos cuatrimestrales desarrollados con un sistema mixto (clases presenciales y tutoría en Internet) sobre las siguientes áreas de negocios: Gestión, Marketing y comunicación, Recursos humanos y Tecnología y negocios. Los cursos son unidades con certificación propia, que otorgan créditos para la Carrera de Gestión Operativa de Negocios.

Promesa / solución: La promesa está centrada esencialmente en “enseñar a aprender” para brindar conocimientos con criterio funcional. La metodología de enseñanza busca una aplicación directa de los conocimientos a problemáticas actuales. Los alumnos se forman en contenidos teóricos y se entrenan para resolver distintas situaciones, capitalizar su experiencia y generar herramientas para potenciar su actividad profesional.

Atributos diferenciales

Herramientas prácticas de operación: además del análisis y la capacitación en contenidos teóricos, los alumnos se forman para intervenir y operar en diferentes situaciones problemáticas.

Focalización en problemáticas específicas: para trabajar con un criterio de entrenamiento en la resolución de diferentes situaciones y la capitalización de la experiencia de los propios alumnos como eje del proceso pedagógico.

Metodología innovadora: tiene dos objetivos: acompañar a los alumnos en su proceso de entrenamiento a través del análisis de situaciones específicas y acercarlos a las posibilidades que brinda la informática a través del desarrollo de tutoría e interacción en Internet.

Propuesta diferencial: La Escuela de Gestión brinda capacitación práctica y operativa para el desarrollo de herramientas de negocios aplicadas al proceso productivo en pequeñas y medianas empresas. Al finalizar el cuarto paso, con la propuesta ejecutiva se definirá cual será el ofrecimiento de la organización para la comunidad.

Antes de continuar con la segunda matriz, analice nuevamente los conceptos definidos y su coherencia interna.

Matriz de definición de públicos

En este cuadro se presenta la Matriz funcional de públicos, para analizar los destinatarios del ofrecimiento de la organización. Implica una reflexión acerca del ofrecimiento y el valor. En esta segunda matriz se empieza por identificar: ¿Generar valor para quién? ¿Quiénes son nuestros destinatarios? ¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cómo definiría a sus destinatarios?	¿Cómo definiría la competencia en este sector?
Perfil de uso y función	Niveles de satisfacción
Indicadores perceptivos	Categorías diferenciales
¿Con qué elementos representará las categorías?	¿Cómo va a posicionar la propuesta?

Perfil de uso y función, se analiza el uso cotidiano y trascendental que cumple el producto en un segmento de públicos. La pregunta inicial es ¿Cómo se inserta la propuesta en la vida cotidiana? Ya no se trabaja solamente para un conjunto de personas con determinado nivel de necesidades (nivel de uso); sino, además, para personas con un potencial de desarrollo (nivel de función).

Niveles de satisfacción, se analiza comparando con otras propuestas, el grado de satisfacción del público. Aquí no hay que pensar solamente en la competencia física (locales, empresas) o simbólica (marcas) y su grado de inserción, sino en qué posibilidades inexploradas o insatisfechas existen en determinado hábito de consumo en un conjunto de personas y qué nuevas funciones (usos ideales) puede desarrollar o generar la propuesta.

Categorías diferenciales son las características con las que la organización va a sostener su propuesta en los públicos. Son conceptos claves que generan condiciones de interpretación óptimas para una percepción adecuada. Cuanto más claras sean las categorías desarrolladas, más rápida y efectiva será la identificación de la propuesta. Estos atributos permiten ubicar la propuesta en una categoría (innovadora, dinámica, etcétera.) que genera confianza y decisión.

Indicadores perceptivos son los procesos de materialización concreta de la propuesta en cada sector social definido. Estos programas constituyen elementos de proyección social de la propuesta e incluyen desde los programas y planes específicos de trabajo hasta los programas de comunicación y gestión de símbolos, palabras, frases, esquemas, presencias y ausencias en los que las categorías se materializan.

¿Cuáles son los argumentos de la comunicación?	¿Qué conceptos publicitarios adoptará?
Lineamientos básicos	Criterios discursivos
Estructura difusión	Asignación recursos
¿A través de qué soportes difundirá la propuesta?	¿Qué recursos asignará en tiempo y estructura?

Perfil de uso y función

Inserción laboral: quienes procuran una capacitación operativa que le brinde mejores recursos en la búsqueda de un nuevo espacio laboral.

Carrera personal: quienes buscan una formación práctica que le permita ordenar y potenciar los recursos personales, las tareas cotidianas de su actividad.

Emprendedores: quienes buscan herramientas conceptuales y metodológicas para gestionar y desarrollar un proyecto empresarial personal.

Niveles de asistencia y desarrollo. La oferta educativa tradicional, tanto pública como privada tiene en común una propuesta curricular extensa y distante de las condiciones prácticas del mercado actual. En el caso de la actividad privada, estas características están potenciadas por el factor costo.

Categorías diferenciales

Capacitación focalizada: Implica el desarrollo de las habilidades personales de los alumnos para la resolución de las diferentes situaciones que plantea el proceso educativo. La propuesta de la Escuela es no transmitir información, sino generar emprendedores. El objetivo es el potencial personal del alumno, a partir del cual se genera un acompañamiento teórico-metodológico para potenciar sus habilidades.

Aplicación profesional: es una actitud que implica mantener una permanente actualización y un punto de vista práctico sobre las problemáticas que se plantean en la región donde la Escuela desarrolla sus actividades. Además de los contenidos teóricos de los cursos, se generan actividades específicas como talleres, conferencias, seminarios y disertaciones para compartir este planteo académico con la comunidad.

Innovación metodológica: está presente en la propuesta de cursado, basado en entrenamiento personal y acompañamiento on line de su trabajo. Acerca a los alumnos a la informática aplicada a los negocios y al manejo de la información y las relaciones a través de la Internet.

Indicadores perceptivos

Identidad. Comunicación de los valores diferenciales de la Escuela de Gestión. Programa de presencia visual.

Visión global - aplicación regional. Desarrollo de alianzas con referentes regionales en el ámbito de los negocios. Producción de información y actividades para la comunidad.

Nivel académico. Desarrollo de seguridad y confianza a través de un programa de control académico. Asistencia personal ene. cursado y aprendizaje.

Metodología innovadora. Programa académico modulado. Programa de evaluación focalizado en desarrollo de proyectos.

Definición de las acciones. En este cuadro se presenta la "*Matriz de acciones estratégicas*", para analizar los elementos necesarios para comunicar la propuesta (unidad conceptual) a un grupo de personas con características de uso e interpretación (unidad perceptual). En esta estructura puede diseñar los soportes técnicos, estéticos y económicos que permitirán la gestión de símbolos.

¿Cuáles son los argumentos de la comunicación?	¿Qué conceptos publicitarios adoptará?
Lineamientos básicos	Criterios discursivos
Estructura difusión	Asignación recursos
¿A través de qué soportes difundirá la propuesta?	¿Qué recursos asignará en tiempo y estructura?

Lineamientos básicos, definen los ejes discursivos estratégicos que determinan el contenido de los espacios y elementos específicos. Este primer concepto lleva a una decisión sobre el objetivo de los elementos o espacios que se van a proyectar en la comunidad a través diferentes estructuras. Deben contener los elementos que representen las categorías, para generar en el público una interpretación y una experiencia acorde con los parámetros de la unidad conceptual.

Criterios de contenido, es un espacio donde se analiza el estilo de la comunicación. Puede tomar diferentes caminos: un mensaje dirigido a las sensaciones; un mensaje dirigido a la razón o bien un mensaje dirigido a las emociones o una combinación de estos tres factores. La elección de uno u otro criterio predominante estará, tanto en función de las características de la propuesta diferencial, como del clima que pretende generar en el público en determinado momento.

Asignación de recursos, analiza la distribución de elementos necesarios para desarrollar los lineamientos definidos. Este el análisis de los recursos implica tanto los factores económicos como los humanos y técnicos que deben integrarse en un marco de continuidad. Este segundo espacio de la matriz lleva a una decisión sobre ¿Quiénes y con qué tecnología y presupuesto van a desarrollar los lineamientos?

Estructura de difusión implica diferentes soportes de intercambio. Diferentes formas de expresión que puedan ser significativos para el perfil de público objetivo y tengan relación con los lineamientos y criterios de contenido. Este análisis será el que determine si es necesario una difusión masiva o bien un contacto más personal, algo racional o sensitivo y, en tal sentido, ¿Cuáles son los caminos más adecuados para poder transmitir esos conceptos?

Definición de las acciones		Ejemplo	
1 Cursos cuatrimestrales con un sistema mixto sobre áreas de negocios	2 Entrenamiento operativo en gestión Desarrollo de recursos personales	5 Inserción laboral Carrera profesional Emprendedores	6 Oferta enciclopedista extensa y curricular Costo de propuestas
4 Brindar formación para el desarrollo de herramientas de negocio en Pymes	3 Herramientas prácticas Taller entrenamiento Metodología innovadora	8 Identidad / Visión Nivel académico Innovación	7 Focalizada Profesional Innovadora
<p>Luego de haber diseñado la propuesta que ofrecerá a la comunidad y de habiendo analizado las características de los diferentes sectores de la comunidad a los cuales quiere convocar, debe definir los elementos y espacios de comunicación.</p>		9 Difundir metodología Diferenciar propuesta	10 Emotivo convocatoria Racional en informativo
		12 Radio /TV Internet Talleres	11 Medios Digitales Personales

Lineamientos básicos

Difundir la metodología de capacitación concentrada en el desarrollo de los recursos personales.

Diferenciarse de las propuestas clásicas curriculares destinadas a la incorporación de información.

Argumento estratégico: *“Desarrolla tus recursos, es el mejor futuro, es el mejor negocio”*

Criterio de contenidos

Emotivo: reforzando la motivación personal de llevar adelante una capacitación para enfrentar distintas situaciones en el mundo laboral actual, destacando los valores diferenciales de la identidad de la escuela.

Racional: explicando la metodología de la enseñanza, el detalle se sus posibilidades de aprendizaje e intercambio de información.

Asignación de recursos.

Medios: 20 por ciento

Electrónica: 40 por ciento

Personales: 20 por ciento

Becas: 20 por ciento

Estructura de difusión

Radios- TV: destacando las características de la enseñanza y la identidad de la Escuela.

Gráfica para la difusión: detallando los cursos, sus posibilidades y la metodología de la enseñanza.

Internet: Desarrollo de toda la información, programas, consulta. Portal de información económica.

Programa de becas para empresas: convenios con empresas para el desarrollo de grupos específicos.

Talleres: espacios gratuitos abiertos para promocionar las características de la Escuela y sus cursos.

Definición de la dinámica de procesos internos

En este cuadro presentamos la *“Matriz de evaluación y control”*, ésta evalúa los procesos desarrollados en la planificación y establece, en el cuarto paso, un esquema de prioridades para la redefinición y creación de nuevas acciones. Así es como, está evaluación inicia nuevamente el camino que lleva a la redefinición de la propuesta de públicos y las acciones de comunicación.

¿Cuáles son los argumentos de la comunicación?	¿Qué conceptos publicitarios adoptará?
--	--

Dinámica propuesta	Dinámica públicos
Dinámica procesos	Dinámica comunicación

¿A través de qué soportes difundirá la propuesta?	¿Qué recursos asignará en tiempo y estructura?
---	--

Dinámica de la propuesta, analiza el nivel de rentabilidad de la propuesta. También toma en cuenta la solidez de la unidad conceptual; es decir cuán significativa es la presencia de determinados elementos en la conformación de la propuesta. Esto está íntimamente relacionado con el nivel de aceptación sobre lo que la organización le ofrece. A partir de estos indicadores se establecen factores críticos prioritarios para redefinir, diversificar o crear una nueva propuesta.

Dinámica de los públicos, analiza la percepción de valor que el público tiene del ofrecimiento. Analiza la coherencia de la unidad perceptual. Este factor es la base de las decisiones en las personas. La imagen que tiene el público de la organización, las actitudes, las percepciones, los motivos de elección son procesos que definen las decisiones. En la medida que se puedan gestionar y administrar, tendrán una incidencia en la participación de los públicos.

Dinámica de la comunicación, evalúa la presencia que tiene la propuesta en los sectores de la comunidad. Analiza la efectividad de la unidad de acción. Los puntos críticos definidos anteriormente

necesitarán un análisis de la asignación de recursos de comunicación. Se piensa en los recursos conceptuales (lineamientos), recursos discursivos (criterios, contenido), recursos económicos (presupuesto) y recursos técnicos (espacios de intercambio).

Dinámica de los procesos internos, es un diagnóstico dinámico que desarrolla un esquema de factores críticos prioritarios para el desarrollo de nuevas acciones. Estas acciones están en relación con los resultados anteriores, es decir, pueden implicar cambios, modificaciones o creaciones, tanto de las propuestas como de los indicadores y programas de trabajo. En este esquema, además de los factores, se deben definir nuevamente objetivos, roles y plazos de realización.

Definición de los procesos		Ejemplo	
1 <i>Cursos cuatrimestrales con un sistema mixto sobre áreas de negocios</i>	2 <i>Entrenamiento operativo en gestión Desarrollo de recursos personales</i>	5 <i>Inserción laboral Carrera profesional Emprendedores</i>	6 <i>Oferta enciclopedista extensa y curricular Costo de propuestas</i>
4 <i>Brindar formación para el desarrollo de herramientas de negocio en Pymes</i>	3 <i>Herramientas prácticas Taller entrenamiento Metodología innovadora</i>	8 <i>Identidad / Visión Nivel académico Innovación</i>	7 <i>Focalizada Profesional Innovadora</i>
13 <i>Participación Convocatoria Compromiso</i>	14 <i>Índice de opinión Nivel de expectativas Percepción desarrollo</i>	9 <i>Difundir metodología Diferenciar propuesta</i>	10 <i>Emotivo convocatoria Racional en informativo</i>
16 <i>Crear Redefinir Mantener</i>	15 <i>Nivel de presencia Funcionalidad recursos Mapa de medios</i>	12 <i>Radio /TV Internet Talleres</i>	11 <i>Medios Digitales Personales</i>

Apéndice de ejercicios

El objetivo de estos protocolos es revisar como se compone el mapa de decisiones corporativas y cuales son los parámetros estratégicos que van marcando el camino y los movimientos de la organización.

La posibilidad de explorar y comprender la influencia de estos filtros en la percepción corporativa de la actividad le dará posibilidades de analizar las respuestas estereotipadas y encontrar más de una solución a los temas con los que se encuentra cotidianamente.

Se parte de un diagnóstico de los vínculos de la organización a base de tres parámetros:

- Definición de la propuesta
- Comportamiento de la propuesta
- Dinámica de la propuesta

Una vez definidos estos factores, se analizarán los posibles comportamientos de estos parámetros en contextos diferentes. Para ello, se debe imaginar posibles escenarios y trazar comportamientos hipotéticos de su organización ante diferentes situaciones. Con este ejercicio trabaja una red de significados para construir realidades compartidas, explorar situaciones posibles y encontrar recursos latentes.

Puede analizarse decisiones y opciones a través del siguiente protocolo:

- Análisis de rumbos estratégicos

Finalmente, puede trabajarse en el diseño del proceso estratégico para su organización a través del *"Modelo de Matrices"*

con el siguiente grupo de preguntas:

- Definición de la propuesta
- Definición de públicos
- Definición de acciones
- Diseño de evaluación y control

Nota: Si desea obtener material y herramientas puede consultar los siguientes links:

- Características generales del proyecto:
www.estrategikaonline.com.ar
- Bajar el Software y el tutorial:
<http://www.estrategikaonline.com.ar/software.htm>
- Ejercicio de escenarios:
<http://www.estrategikaonline.com.ar/pro-consultoria-modg.htm>
- Contacto:
info@estrategikaonline.com.ar

Definición de la oferta	Observaciones
¿Cómo define su producto?	Defina con qué unidad conceptual va a intervenir en el mercado
¿Cómo está compuesto el ofrecimiento?	Analice la integración de componentes intrínsecos y componentes simbólicos
¿Qué demanda satisface?	Analice sobre qué estructura de satisfacción está basada la oferta
¿Cuáles son los factores de competencia importantes?	Analice factores de clase de producto que definen el territorio de sustitución

Comportamiento de la oferta	Observaciones
¿Qué sucede actualmente, con la oferta, en el mercado?	Evaluación de la propuesta, rentabilidad/percepción
¿Sobre qué indicadores está midiendo el comportamiento?	Parámetros de evaluación cuantitativos / cualitativos
¿Qué piensa acerca de la situación actual de la oferta?	Analice la brecha entre las expectativas y resultados
¿Qué siente sobre la situación actual de la oferta?	Impacto de los resultados en el clima corporativo

Gráfico Nº 15

Dinámica de la oferta	Observaciones
¿Qué cambios necesita en función de los resultados?	Analice las redefiniciones necesarias a partir del comportamiento oferta
¿Sobre qué demanda esta pensado estos cambios?	Analice la hipótesis de comportamiento de los clientes y satisfacción
¿Qué procesos corporativos están implicados en los cambios definidos?	Analice la brecha entre las expectativas y resultados
¿Qué impacto tienen estos cambios en la estrategia?	Analice consecuencias a corto y mediano plazo

Análisis de rumbos estratégicos	
¿Qué rumbos estratégicos esta considerando?	
¿Qué factores significativos encuentra en cada uno?	
¿Qué factores no está considerando en cada uno?	
¿Qué información tiene de cada alternativa?	
¿Qué necesitaría saber para decidir?	
¿Qué relación tienen estos rumbos con la visión?	
¿Qué alternativa es adecuada al momento?	
¿Cuál es el clima interno en el que decide?	
¿Qué factores prioriza para elegir una alternativa?	
¿Qué factores facilitan la elección?	
¿Qué factores dificultan la elección?	
¿Qué procesos están implicados en la decisión?	
¿Qué competencias tiene para enfrentar la decisión?	

Definición de espacios en la Matriz de propuesta diferencial

Propuesta básica

Observaciones

¿Cuál es su ofrecimiento?

Defina la estructura básica de su ofrecimiento

¿Qué elementos componen su ofrecimiento?

Cómo ha determinado ese ofrecimiento

¿Cuál ha sido su criterio para elegir estos componentes de la oferta?

Justificación de los elementos que componen la propuesta.

Promesa de solución

Observaciones

¿Cuál es la promesa de solución?

Sobre qué parámetros ha estructurado la promesa

¿Podría establecer prioridades de resolución en su ofrecimiento?

Qué criterios ha tenido en cuenta para definir la promesa

¿Cuál ha sido su criterio al pensar en estas promesas de solución?

Qué experiencia quiere generar en los públicos

Atributos diferenciales

Observaciones

¿Con qué atributos va a sostener la promesa de solución?

Defina los factores diferenciales de la propuesta

¿Alcanza con los atributos actuales o debe desarrollar otros nuevos?

Analice el potencial de estos factores

¿Qué competencias tiene para sostener los atributos propuestos?

Analice los obstáculos de estos factores

Propuesta diferencial	Observaciones
¿Con qué concepto definiría su oferta al mercado?	Defina "una unidad de significación" para ofrecer a sus públicos
¿Piensa que la propuesta presenta factores diferenciales?	Analice el potencial competitivo de la propuesta
¿Piensa que la promesa de la unidad conceptual es contundente?	Analice la coherencia interna respecto de los otros elementos

Definición de espacios en la Matriz de funcional de públicos

Perfil de uso y función	Observaciones
¿Cómo podría definir a sus destinatarios en relación al uso?	Analice necesidades del sector
¿Piensa que podrían buscar otras utilidades aparte de las ofrecidas?	Analice las potencialidades del sector
¿Qué criterios ha tenido en cuenta para definir este perfil?	Analice las variables sobre las que ha definido estos perfiles

Niveles de satisfacción	Observaciones
¿Qué grado de satisfacción proporcionan otras propuestas?	Analice los factores de competencia
¿Podría establecer prioridades de resolución las demandas?	Analice sus fortalezas respecto de la competencia
¿Cuáles son los factores de competencia más fuerte?	Analice sus debilidades respecto de la competencia

Categorías diferenciales	Observaciones
¿Cómo va ubicar la unidad conceptual en la mente del público?	Defina los factores de posicionamiento
¿Alcanza con los atributos actuales o debe desarrollar otros nuevos?	Analice la coherencia respecto de la propuesta
¿Los atributos de posicionamiento son diferenciales?	Analice el potencial de estos factores

Indicadores perceptivos	Observaciones
¿A través de qué indicadores a representará las categorías?	A través de que elementos materializará las categorías
¿Qué procesos deberá redefinir para sostener los indicadores?	Analice sus recursos para sostener esos elementos
¿Qué experiencia quisiera transmitir a sus clientes?	Analice qué tipo de vínculos desea generar

Definición de espacios en la Matriz de acciones estratégicas

Lineamientos básicos	Observaciones
¿Cuáles son los objetivos de la comunicación?	Analice la función de las acciones
¿Qué argumentos van a expresar las acciones?	Defina un argumento estratégico para expresar
¿Qué experiencia transmite el argumento?	Analice la coherencia respecto de la propuesta y los públicos

Criterios de contenido	Observaciones
<p>¿Qué conceptos publicitarios adoptará el argumento?</p>	<p>Analice el estilo de la comunicación</p>
<p>¿Cuál ha sido su criterio al pensar en esta combinación?</p>	<p>Analice la coherencia respecto de la experiencia que pretende generar</p>
<p>¿Sus públicos van a valorar estos criterios de comunicación?</p>	<p>Analice las posibilidades de percepción e interpretación</p>
Asignación de recursos	Observaciones
<p>¿Qué recursos va a destinar?</p>	<p>Analice con qué recursos va a sostener las acciones</p>
<p>¿Cómo piensa distribuir ese monto en estructura y tiempo?</p>	<p>Trace un programa de asignación acorde con los objetivos</p>
<p>¿Cuál será la fuente de financiamiento?</p>	<p>Analice el presupuesto y las fuentes eventuales</p>
Estructura de difusión	Observaciones
<p>¿A través de qué soportes se van a difundir la propuesta?</p>	<p>Defina los elementos y espacios de comunicación</p>
<p>¿Es necesario redefinir conceptos para adecuar los soportes?</p>	<p>Analice la coherencia entre soportes y argumentos</p>
<p>¿Los soportes son coherentes con la experiencia que quiere transmitir?</p>	<p>Analice la coherencia de los soportes y el clima que pretende generar</p>

Definición de espacios en la Matriz de evaluación y control

Dinámica de la propuesta	Observaciones
¿Cómo evalúa los niveles de rentabilidad / participación? ³	Analice la aceptación de la propuesta en los sectores
¿Podría establecer categorías diferenciadas en este resultado?	Defina puntos críticos, estables y positivos
¿Qué factores están relacionados con la variación estos resultados?	Analice la brecha entre sus expectativas y los resultados
Dinámica de los públicos	Observaciones
¿Qué valoración ha tenido el público de su propuesta?	Analice la percepción de la propuesta en los sectores
¿Podría establecer categorías diferenciadas de valoración?	Defina puntos críticos, estables y positivos
¿Qué factores considera relacionado con la valoración?	Analice la brecha entre sus percepción y la valoración de los públicos
Dinámica de la comunicación	Observaciones
¿Qué efectividad han tenido los recursos de comunicación?	Analice la presencia de la propuesta en el público
¿Existen variaciones en los diferentes tipos de mensajes?	Defina puntos críticos, estables y positivos
¿Qué factores considera relacionado con la efectividad?	Analice la brecha entre las inversiones y los resultados
Dinámica de los procesos	Observaciones
¿Qué procesos son necesarios modificar?	Analice que procesos debe crear en función de la dinámica de la propuesta
¿Qué procesos son necesarios redefinir?	Analice que procesos debe actualizar en función de la dinámica de la propuesta
¿Qué procesos son necesarios mantener?	Defina que procesos debe mantener permanenten sin necesidad de cambios

Bibliografía

- *Arranz, Juan C. (1997) Gestión de la Identidad Empresarial. Barcelona. Ed. Gestión 2000.*
- *Barker, Joel. Paradigmas. (2000). Cali - Colombia. Ed. Mc Graw Hill.*
- *Briggs, John. (1999) Las siete leyes del caos. Barcelona. Sudamericana.*
- *Bohm, David. (1996) Sobre el diálogo. Barcelona. Ed. Kairós*
- *Boog, Gustavo. (2000) Faça a diferença. São Pablo. Ed. Infinito*
- *Cook, Kenneth. (1997). Marketing de pequeñas y medianas empresas. Bs. As. Ed. Granica.*
- *Costa, Joan. (2002). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Bs. As. La Crujía. De la Tajada, L. (1995). Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. A_Madrid. ESIC.*
- *Etkin, Jorge R. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Oxford. México.*
- *Fundación Drucker. (1998). La Organización del Futuro. Barcelona. Granica.*
- *Göran Olve, Roy J. (2000). El Cuadro de mando integral. Barcelona. Ed. Gestión 2000.*
- *Gardner, Howard. (1987). La nueva ciencia de la mente. Buenos Aires. Paidós.*
- *Gelatt, H.B. (1993). La toma creativa de las decisiones. México. Ed. Iberoamericana.*
- *Goleman, Daniel. (2000). El espíritu creativo. Buenos Aires. Ed. Javier Vergara.*
- *Grove, Andrew (1998). Solo los paranoides sobreviven. Buenos Aires. Ed. Granica.*

- *Moggi, Jair- Burkhard, Daniel. (2000) O Espírito transformador. São Paulo. Ed. Gente.*
- *Nobrega, Clemente. (2000). Em busca da Empresa Quântica_ São Paulo. Ed. Ediuro.*
- *Prigogine, Ilya. (1997). Las Leyes del Caos. Buenos Aires. Planeta.*
- *Riel Van, Cees. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid. Prentice Hall.*
- *Senge, Peter y otros. (1995). La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires. Ed. Granica.*
- *Sérieyx, Hervé. (1994). El big bang de las organizaciones. Barcelona. Granica.*
- *Serra, Roberto. (2000) Estrategia- Conceptos Fundamentales. Buenos Aires. Ed. Mercado.*
- *Serrar, Iriarte J, Le Fosse G. (2000). El Nuevo Juego de los Negocios. Bs. As. Ed. Norma.*
- *Schnitman, Dora. (1995). Nuevos paradigmas. (comp.) Buenos Aires. Paidós.*
- *Steward, Th. (1998). La nueva riqueza de las organizaciones. Buenos Aires. Granica.*
- *Thoening, Jean N - Jean C. (1989). La Marca Kapferer. Barcelona. Mc Graw Hill.*
- *Villafañe, Justo. (1993). Imagen Positiva. Madrid. Ed. Pirámide.*
- *Wallis, Robert. (1970). El tiempo, cuarta dimensión de la mente. Buenos Aires. Ed. Ateneo*
- *Watzlawick, Paul. (1979) ¿Es real la realidad? Barcelona. Ed. Herder.*
- *Watzlawick, Paul y otros. (1981). La realidad inventada. Buenos Aires. Ed. Gedisa.*

Capítulo III

Comunicación para el desarrollo organizacional

Mónica María Valle Florez¹

Comunicación interpersonal en el trabajo

Es la fuerza vital e impulsora del sistema social² y de la organización en general. Es la red que integra y coordina los sistemas de la organización, el sistema social, el administrativo³ y el tecnológico⁴. En las organizaciones, la comunicación es vital para el logro de un mejor funcionamiento; metafóricamente, podríamos decir que es el flujo que irriga la vida organizacional, así como lo hace la sangre en el cuerpo humano. Si el flujo de la comunicación solo irriga a ciertos miembros de la organización seguro que sobrevendrán daños significativos a la organización.

1 Doctora en Estudios Científico Sociales - Instituto Tecnológico de Occidente -*México*-. Magister en Comunicación de la Universidad Iberoamericana -*México*-. Especialista en Gerencia de la Comunicación de la Universidad Pontificia Bolivariana -*Colombia*-. Comunicadora Social- Periodista - Universidad de Antioquia -*Colombia* - Consultora empresarial, investigadora y docente.

2 Comportamiento Organizacional. Hellriegel-Slocum - Woodman. Internacional Thomson Editores. 1999. Pág. 69.

3 Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. MC Graw - Hill Interamericana, S.A. 2000.

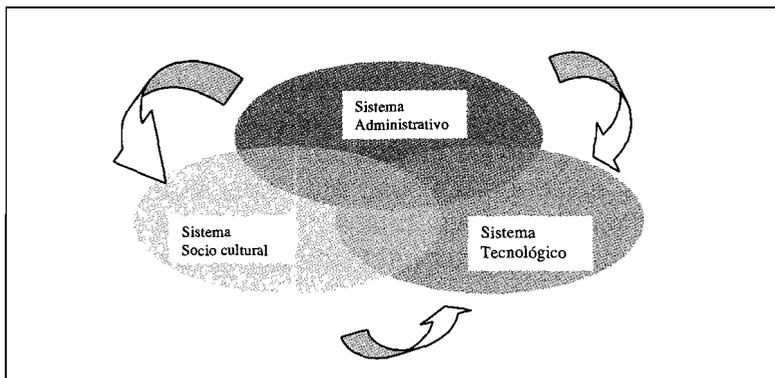
4 Ídem

Al concebir la organización como un sistema podremos decir que la comunicación influye el sistema social de la organización, tanto de manera directa como indirecta, en aspectos tales como: cultura, motivación, clima laboral, valores, etc. Y debido a que el sistema social y el administrativo interactúan entre sí, se afecta la estructura, las políticas, los procedimientos, las reglas y la toma de decisiones. De igual manera, al interactuar simultáneamente con el sistema administrativo, el social y el sistema tecnológico afecta el trabajo, la productividad, el crecimiento y el desarrollo empresarial.

Al analizar la comunicación en la organización de manera sistémica, es decir en la que las partes afectan el todo y viceversa; aceptando el hecho de que los miembros de la organización influyen con su comunicación a la organización, entonces resulta arbitrario concebir que el sistema administrativo sea el único que determina el proceso comunicativo de la empresa.

En este sentido, otorgarle el carácter de emisor a la empresa y el de receptor al trabajador, resulta inconveniente para una comunicación interpersonal eficaz, ya que, en los intercambios entre personas, los papeles de emisor y receptor solo están determinados por el proceso; el trabajador es emisor y receptor de mensajes, y cuenta con las mismas posibilidades de ser retroalimentado; así también los jefes, gerentes y líderes de la estructura administrativa son emisores y receptores, y cuentan con la posibilidad de retroalimentar la comunicación recibida.⁵

5 Comportamiento Organizacional. Hellriegel – Slocum – Woodman. Internaccional Thomson Editores. 1999, Página 397.



Con esta visión de la comunicación interpersonal en el trabajo, no solo la organización actúa como un sistema interno abierto⁶ - donde las interacciones entre sus componentes le afectan como un todo, sino que también asume a sus miembros como sistemas abiertos; es decir, como personas interdependientes con el ambiente físico y social, con el que interactúan y se involucran activamente.⁷

Desde esta perspectiva, la comunicación en el trabajo debe asumirse como un acto complejo, en el que las organizaciones y las personas se implican en una interacción múltiple y continua, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir y éstas, a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir;⁸ como se dice en la visión moderna, las organizaciones son personas, son grupos y son estructuras.

6 Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. MC Graw – Hill Interamericana, S.A. 2000.

7 Ídem.

8 Ídem. Página 65.

Función de la comunicación interpersonal en el trabajo

El rol que desempeña la comunicación interpersonal en el trabajo es hacer operativos los encuentros con otros; esta función se realiza por medio de la transmisión, participación y manifestación de mensajes así como en los modos cómo se cumplen las tareas y se entrelazan las acciones. En concreto, “son las maneras cómo el emisor, por medio del mensaje, busca al otro, llega al otro, penetra en el recinto del otro y llena las necesidades del otro.”⁹

Así, la comunicación interpersonal en el trabajo existe, significa y vale por el modo de abrirse a otros, ya que los comunicantes son interdependientes:

- No puede existir el emisor si no hay mensaje y no hay mensaje sin receptor.
- El emisor significa porque algo emite.
- El mensaje, porque algo se emitió y a su vez el receptor, porque algo aceptó del otro.

En general, podemos decir que la comunicación en el trabajo tiene como función incitar la acción, la relación y la interrelación entre los miembros de la organización.

Acción comunicativa

La comunicación interpersonal incita a la acción porque estimula al comunicante a asomarse al mundo inexplorado de los otros. “*E/ que podría hablar, ahora habla.*”¹⁰ El hecho de que un comunicante decida ir hacia el otro despierta la potencia comunicativa y la convierte en una realidad; antes era una energía en reposo o

9 *La comunicación interpersonal más allá de la apariencia.* Maestro Juan José Coronado, S. J. Universidad Iteso. 1999. Pág. 57.

10 *La comunicación interpersonal más allá de la apariencia.* Maestro Juan José Coronado, S. J. Universidad Iteso 1999, Pág. 57

representada y con la acción comunicativa aparece como realidad tangible. Como dice Coronado,¹¹ *“se mejoran los sentidos sintiendo, el amor amando y la comunicación comunicando”*. Sin la acción de comunicar, la comunicabilidad muere. Por lo que la acción en plena práctica es el mejor florecimiento de la acción comunicativa.

La acción comunicativa no solo mejora la propia comunicación, es decir consigo mismo, sino que también fecunda a otros; hace vibrar a los demás con las mismas notas y frecuencias. Esta acción de comunicación en el trabajo transporta bienes simbólicos, los hace comunes y amplía.

La diversidad de acciones comunicativas en el trabajo fecunda especialmente por dos razones: porque evidencia que hay otros distintos y porque actúa con diferentes estilos. Demuestra en la práctica que el comunicante no es el único, ni es el centro del universo. Se descubre el pluralismo. En tal sentido podrá decirse que la acción comunicativa tiene como función juntar a los comunicantes; la unión propia y natural de toda comunicación interpersonal.

La interacción

Si la acción comunicativa en el trabajo tiene la función de mejorar, fecundar y unir a los demás, la interacción la realiza, ya que es comunicación de doble sentido¹². Por tanto, la transmisión de mensajes de los comunicantes se constituye en retransmisión de éstos, la participación se hace coparticipación y la manifestación se torna mutua.

En la interacción, el emisor toma la actitud de receptor y el receptor la de emisor, lográndose así que los individuos se comuniquen, y alimenten mutuamente con las aportaciones, las diferencias. La interacción comunicativa supone cambios en el emisor, porque se activa

11 Universidad Iteso. México Guadalajara. 1992.

12 *La comunicación interpersonal más allá de la apariencia*. Maestro Juan José Coronado, S.J. Universidad Iteso. 1992. Pág. 102.

al comunicar; en el contenido del mensaje, porque de no ser formulado, se cristaliza en palabras y cambia el receptor, porque interiormente debe disponerse a aceptar o no el mensaje.

Cuando interaccionamos, lo hacemos viendo nuestras propias acciones y las de los demás, según un distinto ángulo de referencia. Cada quien ve sus propias acciones a la luz de sus propias intenciones, pero ve las de los demás a la luz del efecto que ellas producen en él. Por eso, reducir el vacío interpersonal, supone hacerse consciente de la auténtica intencionalidad de las personas con las que interaccionamos.

Relaciones

Los comunicantes, por el hecho de dirigir su acción hacia otros, se involucran entre sí, dando origen a relaciones no solo imaginarias sino reales. Por la acción de dar, de participar y de expresar algo a otros, los comunicantes se vinculan, todavía más cuando dan y reciben, coparticipan y se iluminan mutuamente.

Las relaciones son consecuencia de la comunicación y forman la trama de la existencia: aprietan vínculos y comunicantes semejantes, desemejantes, brindan facilidades, obstáculos y hasta dobles relaciones. Desde el punto de vista comunicativo, el fundamento de las relaciones está en el mensaje.¹³

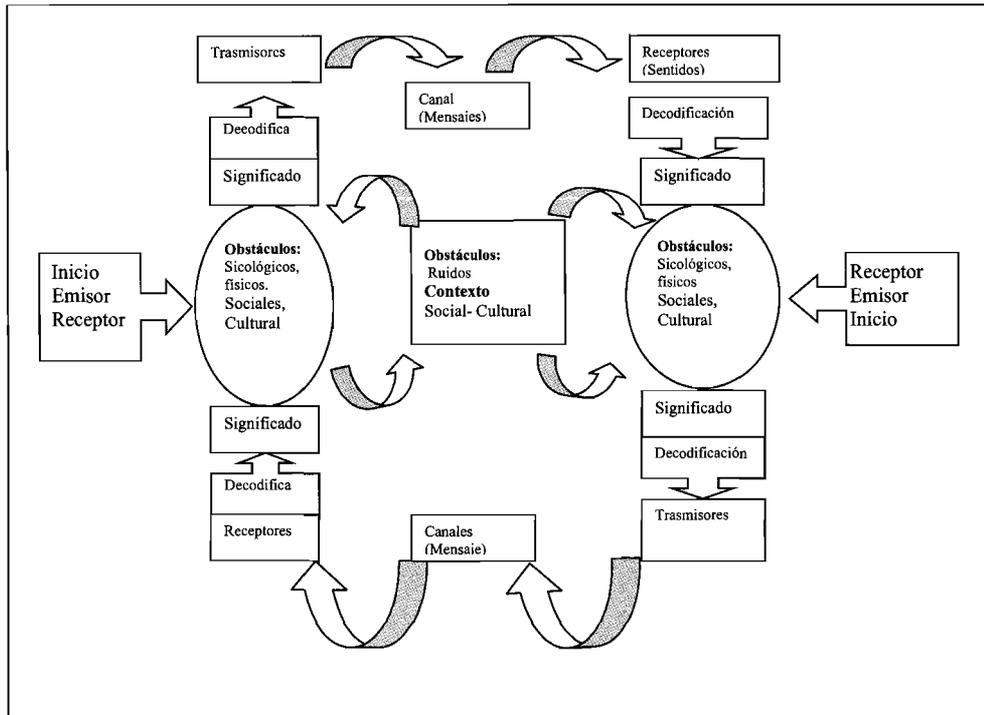
En el caso de jefe y colaboradores hay tres tipos de relaciones:

- *Directas individuales:* Este tipo de relación se da entre el jefe y cada uno de los trabajadores.
- *Directas grupales:* Ocurre entre el jefe y cada uno de los grupos de trabajo.
- *Cruzadas:* Se dan cuando los trabajadores o miembros de la organización interactúan entre sí.¹⁴

13 *La comunicación interpersonal más allá de la apariencia.* Maestro Juan José Coronado, S.J. Universidad Iteso. 1992. Pág. 102.

14 *Comportamiento Organizacional.* Hellriegel – Slocum – Woodman. Internaccional Thomson Editores. 1999.

Procesos y elementos de la comunicación interpersonal



Emisores y receptores de la comunicación interpersonal

El **emisor** concibe una idea que desea transmitir -contenido del mensaje- se predispone psíquicamente antes de manifestarse, dominando posibles problemas físicos, dudas intelectuales o sociales. En tal sentido la apertura comunicativa del emisor acaece después de un laborioso proceso interno.

Para que el mensaje no muera dentro de los laberintos del receptor, el emisor debe acomodarse a las necesidades y aspectos físicos, contextuales y psíquicos de éste. Aquí radica la importancia de investigar al **receptor**, acercándose a sus percepciones, forma de actuar, personalidad. En términos generales, conocerle para poder tener una comunicación laboral efectiva. Ya que el receptor, determina el momento de recepción del mensaje y no siempre sigue las leyes o imposiciones del emisor¹⁵.

Mientras menor sea la diferencia entre emisores y receptores en cuanto a metas, actitudes y creencias, mayor la probabilidad de que se dé una comunicación precisa y eficaz.

Transmisores y receptores son los medios disponibles para enviar y recibir mensajes. Los transmisores son usados por el emisor y, los receptores por el destinatario del mensaje. La recepción es un proceso individual, cada persona tiene sus propios modos de recibir el mensaje, sus propias normas visuales, auditivas, táctiles, etc. Por lo general, en la comunicación interpersonal participan uno o más de los sentidos: vista, oído, tacto, olfato y gusto.

Una vez que se inicia la transmisión, el proceso de comunicación queda fuera del control directo del emisor. No es posible revertir un mensaje transmitido. Se debe considerar al receptor como

15 Juan José Coronado. Universidad Iteso. Guadalajara. México. 1992

eje de la comunicación, por dos razones fundamentales: una de carácter cronológico, porque debe existir un posible receptor, para que alguien actúe como emisor; y otra que es valorativa, porque es el receptor quien recibe y descifra el mensaje de acuerdo con sus propios marcos de referencia.

Mensajes y canales. Los mensajes incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados verbales: las palabras, las frases, los discursos, y no verbales: los guiños, los golpes, los gestos, etcétera, que otorgan significado a los datos. Cuanto más grande sea la diferencia de la comunicación interpersonal, las palabras y las señales no verbales carecen de significado en sí mismo. El mensaje del emisor se transmite a través de canales a los sentidos del receptor. El significado lo crean el emisor, el receptor y la situación o el contexto.¹⁶

Los canales interpersonales de comunicación son los medios por los cuales los mensajes pueden ser transmitidos, así: a través del aire, si la comunicación es cara a cara, por teléfono si la comunicación es a larga distancia.

Significado, codificación, decodificación y retroalimentación

Los mensajes recibidos pasan de su forma simbólica, por ejemplo, las palabras, a una forma con significado. El **significado** representa los pensamientos, los sentimientos, creencias, valores, y actitudes de una persona.

La codificación. El emisor organiza su idea o mensaje en símbolos, palabras, gráficos en general con métodos usados para transmitirlo. La codificación es la conversión individual del significado, en mensajes que sean posibles de transmitir. El vocabulario y el

16 C. Stohl, *Organizational Communication: Connectedness in Action* Thousand Oaks, Cali: Sage, 1995

conocimiento desempeñan un papel importante en la capacidad de codificar del emisor. Muchas veces, el emisor codifica el significado de tal forma que solo lo comprenden unas cuantas personas, es el caso de los profesionales de un mismo campo; por ejemplo, los abogados suelen codificar (escribir) contratos que afectan de manera directa a los consumidores, con la creencia de que solo otros abogados los descifrarán.

La decodificación. El mensaje se descifra, e interpreta para ser comprendido por el receptor. La decodificación es la conversión individual de los mensajes recibidos en significados interpretados. Mediante un lenguaje común, las personas decodifican muchos mensajes, de tal forma que los significados recibidos resultan razonablemente cercanos a los transmitidos. Con frecuencia, la decodificación precisa de mensajes, es un reto importante en las comunicaciones, especialmente cuando se presentan marcadas diferencias entre los trabajadores en cuanto a su cultura, edad, sexo, etc.

La precisión y eficacia de la comunicación interpersonal en el trabajo ocurre cuando el significado que el emisor intenta transmitir y la interpretación del receptor son iguales. Como dice *Cortina*,¹⁷ cada receptor posee una caja negra (subconsciente) en donde se descifran los lenguajes cifrados, esto hace casi imposible el que, el significado que el emisor transmite y la interpretación que el receptor hace de él, sean iguales.

Por ello es importante que, emisores y receptores unifiquen signos, produzcan ideas que permitan el consenso. Se recomienda entonces la transmisión de información, basada en hechos de naturaleza no amenazadora y compartir tiempo y espacio.

La retroalimentación es la respuesta del receptor, el cual puede solicitar mas información o archivarla. La retroalimentación permite al

17 Dr. Jesús Cortina. Universidad Iberoamericana de México. 2001.

emisor conocer si el mensaje se recibió como se deseaba. Mediante la retroalimentación, la comunicación interpersonal se convierte en un proceso dinámico, en dos sentidos. El mensaje recibido adecuadamente ayuda al receptor a comprender los sentimientos, necesidades e ideas del emisor, y ambos se vuelven más receptivos.

La compleja relación que se da entre la organización y sus miembros debe entenderse por la forma en que se comunican, pues la variabilidad humana así lo marca; cada persona, por ser un fenómeno multidimensional, está sujeta a las influencias de muchas variables. Esto no quiere decir que es imposible lograr una comunicación interpersonal efectiva en el trabajo, por el contrario, indica que para una buena comunicación en el sitio laboral es necesario partir de la diferencia.

Para cerrar la brecha, entre jefes y trabajadores, es necesario determinar la comunicación a cada sujeto y circunstancia específica de trabajo, deberán resaltarse las semejanzas y respetarse las diferencias, para llegar a acuerdos. *“Comunicación interpersonal que genere comunidad laboral.”*¹⁸

Entonces puede decirse que la comunicación interpersonal en el trabajo implica interacciones complejas y continuas. Por lo tanto, los modelos de comunicación autocráticos, en los que el jefe ordena y el trabajador obedece, no son recomendables, pues una comunidad requiere consenso, retroalimentación, *“si las personas tienen la oportunidad de expresar en su trabajo opiniones, hacer sugerencias y contribuir a la resolución de problemas y toma de decisiones, se sentirán parte integrante de la organización y se comprometerán con su destino y sus logros.”*¹⁹

No se trata solamente de que la organización informe al trabajador para que éste comprenda sus problemas, sino que la

18 Gondard, Francois. *La necesidad de comunicación en la empresa*. Editorial Orby, Barcelona, España 1996. Pág. 82.

19 *El Desarrollo Humano y Éxito de las organizaciones*. Fanny Yépez López, Cali, enero de 1999.

empresa genere comunicación abierta, sincera, espontánea, entre jefes y colaboradores, para dar paso a la confianza y mejorar el rendimiento de los empleados, pues al haber este tipo de comunicación se conocerán más los objetivos, los métodos de trabajo, habrá mayor identificación y participación del trabajador con la organización.²⁰

La comunicación interpersonal como medio

Para transmitir y recibir mensajes en la organización existen varios medios, los cuales varían en términos de su riqueza, es decir, en su capacidad para conducir señales múltiples y proporcionar retroalimentación rápida. En tal sentido, la riqueza del medio constituye una mezcla de cuatro factores:

- La rapidez y el uso de la retroalimentación para corregir y/o confirmar los significados deseados.
- La adaptación a la medida de los mensajes de acuerdo con las circunstancias personales del receptor.
- La capacidad de llevar varias señales en forma simultánea.
- La variedad del lenguaje.²¹

Relacionando estos factores con otros medios que se utilizan para la comunicación en el trabajo tales como: documentos numéricos y narrativos, videos de la organización, cartas/memorandos, correo electrónico, correo de voz, conversación telefónica, video conferencia, se considera que la comunicación interpersonal cara a cara, es el medio más rico para el trabajo porque:²²

- Brinda retroalimentación inmediata, para que los receptores verifiquen la exactitud de su comprensión y la corrijan si es necesario.

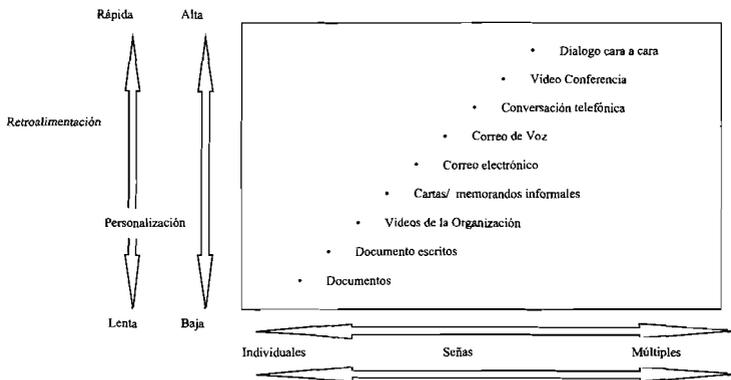
20 G. S. Russ, R. L. Daft y R.H. Lengel, "Media selection and managerial characteristics in organizational em.

21 G. S. Russ, R. L. Daft y R.H. Lengel, "Media selection and managerial characteristics in organizational communications", en Management Communication Quartely, 1990, 4, pp. 151

22 Idem.

- Permite que el emisor y el receptor, en forma simultánea, observen el lenguaje corporal, el tono de voz y la expresión facial. Estas observaciones comunican más que las palabras aisladas.

Riqueza de los medios para enviar y recibir mensajes



Adaptado: Comportamiento Organizacional. Hellriegel – Slocum – Woodman. Internacional Thomson Editores. 1999. Pag 400.

Redes de comunicación interpersonal

Una red es el patrón de flujos de comunicación que se establece entre la gente de la organización a lo largo de un tiempo.²³ Las redes incluyen el flujo continuo de señales (datos) orales, escritos y no verbales, entre dos personas o simultáneamente entre una y varias personas.

En la organización los flujos de comunicación se presentan de manera formal e informal. La comunicación formal es aquella que asciende y desciende por la estructura jerárquica, canales formales o institucionales. En este tipo de comunicación es necesario hacer

el máximo esfuerzo por reducir las barreras y obstáculos, a fin de hacerla más eficaz y aprovechar todas las ventajas que trae.

La comunicación informal es la que surge de manera espontánea en la organización. Para que no se convierta únicamente en rumor es conveniente que la empresa establezca espacios informales de comunicación.

Importancia de las redes

Conocer los tipos de redes de comunicación utilizadas en una organización permite comprender las relaciones de poder y control entre empleados.²⁴

Tipos de redes

Las redes de comunicación de una empresa y sus empleados llegan a ser muy complejas. Por lo general, se basan en una combinación de relaciones prescritas de manera formal y desarrollada de manera informal.²⁵ Las posibles redes se ven limitadas por el tamaño de la organización o grupo específico; conforme aumenta de manera aritmética el tamaño de un grupo, el número de posibles interrelaciones de comunicación aumenta en forma exponencial. De allí que las redes de comunicación sean mucho más variadas y complejas en un equipo de doce personas que en uno de cinco.

Aunque en teoría cada integrante del grupo esté en posibilidad de comunicarse con todos los demás, muchas veces la dirección y el número de canales de comunicación son algo limitados.

La posición o rango relativos a los integrantes del grupo también definirán la red; es probable que los integrantes, con una posición más alta, tengan mayor dominio en una red de comunicación, que

24 New structural in multinational corporations at the expense of communication networks ? R. Marcschan International journal of Technology Management, 1996, 11, pp.192

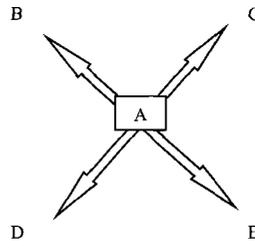
25 H.A Simon, Administrative Behavior: A study of Decision Making Processes in Administrative Organizations, 4ª. Ed. New York: Free Press. 1997.

quienes se hallan en una posición inferior. Por ejemplo, en las reuniones de comités, los diversos niveles de autoridad jerárquica pueden influir sobre quién toma la palabra, qué temas se pueden tratar y en qué orden. Incluso cuando se fomenta una red abierta, tal vez los integrantes del grupo recurran a un mecanismo de red limitado.

- **Redes verticales.** Incluyen al superior inmediato y a los subordinados, así como a los supervisores del superior y de los subordinados.
- **Redes laterales.** Incluyen a personas del mismo departamento con nivel semejante (compañeros) y personas de diferentes departamentos del mismo nivel.
- **Redes externas.** Incluyen clientes, proveedores, agencias de regulación, grupos de presión, compañeros profesionales y amigos.

Un grupo de cinco personas tiene alrededor de 60 posibles redes de comunicación, pero solo son cinco las redes básicas:

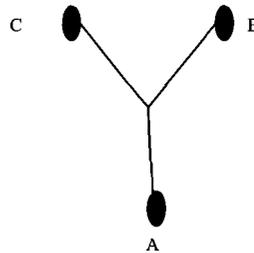
1. **Red estrella** conocida con el nombre de rueda es la más centralizada, porque toda la comunicación fluye hacia uno de los integrantes. En este tipo de red la satisfacción promedio del grupo es realmente baja. Posiblemente la satisfacción del individuo centro de la red sea alta, ya que es el centro de atención y ejerce mucha influencia sobre el grupo. Por el contrario, los demás integrantes



Red estrella o rueda

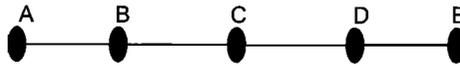
de esta red quizás desempeñan un papel pequeño en la toma de decisiones. Este tipo de red puede ser efectiva en casos en que la tarea del grupo requiera poca interdependencia.

2. Red Y, el grado de centralización de la comunicación en esta red es alta; la predicción de quién surgirá como líder también (probablemente sea A), la satisfacción promedio del grupo es baja. Este tipo de red es efectiva para solucionar problemas sencillos como programar el tiempo extra de los trabajadores ya que representa poca exigencia de los integrantes del grupo.

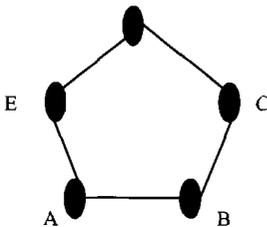


Red Y

3. Red cadena, en esta es moderada el grado de centralización de la comunicación, la predicción de quién será el líder y la satisfacción promedio del grupo.



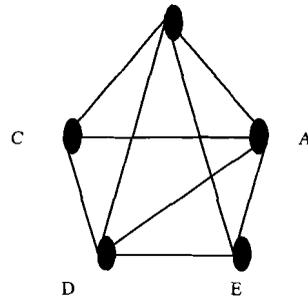
Red cadena



Red círculo

4. Red círculo, en este tipo de red, el grado de centralización de la comunicación y la predicción de quién pueda surgir como líder es baja. La satisfacción promedio del grupo es moderada.

5. Red de todos los canales, este tipo de red es la menos centralizada de todas, porque cualquier integrante es capaz de comunicarse con todos los demás, de allí que el grado de centralización de la comunicación y la predicción de liderazgo sea muy bajo. La satisfacción promedio del grupo en este tipo de red es alta en cambio el rango de satisfacción del individuo, es muy bajo.



Red de todos los canales o total

Esta red crea el potencial de mayor participación de todos los integrantes en términos de sus intereses y capacidades para contribuir al grupo. Es eficaz para solucionar problemas complejos, como la toma de una decisión y para equipos autodirigidos.

Redes informales. Para algunas organizaciones, las redes informales son consideradas como obstáculos, sobre todo para las redes administrativas. Estas redes informales se organizan, por lo general, entre integrantes de un mismo sexo, raza, nivel educativo, intereses personales, hobbies, etc. Xerox es una de las pocas empresas que respaldan el establecimiento de grupos de comités (caucus groups) como una forma de administrar, valorar y fomentar la diversidad.

Estos grupos de comités estimulan el trabajo en redes para:

- Vincular a los integrantes de la junta y la administración superior.
- Contribuir al desarrollo personal y profesional.
- Proporcionar respaldo dentro del comité.
- Servir como modelos de rol para la mayor parte de los empleados en la diversidad administrativa.²⁶

26 Organizational Dynamics, 1996 Pág. 54

Aunque las redes son importantes para la comunicación diaria en la organización es indispensable tener en cuenta que:

- Ninguna red individual resultará efectiva, en todas las situaciones, para una organización con tareas y metas diversas.
- Las organizaciones que enfrentan problemas complejos y que requieren una alta interdependencia de sus integrantes, quizá lo enfrenten de manera ineficaz a causa de una inadecuada participación de la información o consideración de las alternativas, etc.
- Una organización debe tener en cuenta los compromisos o costos de oportunidad de la comunicación.
- Cada organización deberá utilizar la red de comunicación más apropiada para sus metas y tareas.

Redes y Nuevas Tecnologías de Comunicación. Con el fin de ampliar y respaldar las redes de comunicación interpersonal, nuevas tecnologías de la información son utilizadas para facilitar la comunicación entre los miembros de las organizaciones.

Correo electrónico es un sistema de computación que permite que las personas intercambien y almacenen mensajes en sus computadoras. Además de transmitir mensajes entre empleados de una oficina o externos, la tecnología del correo electrónico incluso permite intercambios de órdenes de compra, facturas, pagos electrónicos de cuentas, de una computadora a otra. Por lo tanto, el correo electrónico reduce las barreras de tiempo y distancia en la creación de redes de comunicación. También minimiza el seguimiento telefónico en el que las personas intercambian numerosas llamadas antes de localizarse. La revista Fortune²⁷ indica que cada día se

27 *Managing diversity at the Xerox Corporation: Balanced workforce goals and caucus group. V.I. Sessa, "in S.E Jackson and Associates (eds), Diversity in the Workplace:*

envían 200 millones de mensajes por correo electrónico y el número continúa en aumento. Sin embargo es de resaltar que como indica *Brad Silverberg*, vicepresidente de Microsoft: *“el correo electrónico no tiene los matices de la conversación en tiempo real. Los gerentes de nivel superior pierden el seguimiento de la repercusión que tiene su correo sobre la gente.”*²⁸

Correo de voz, es un sistema de mensajes basado en las computadoras, que permite el acceso por teléfono. Se usa como si se tratara de un contestador para recibir mensajes registrados o como un memorado para enviar mensajes registrados a otros. Aunque su operación es más costosa que la de un sistema de correo electrónico, es un medio excelente para enviar mensajes breves, sencillos y que no representen problemas.²⁹

Tele conferencia, con este sistema se consigue que un gran número de integrantes de la organización pueda interactuar, obteniendo información cara a cara, sin importar las barreras del tiempo y las distancias. En la actualidad, 3M cuenta con 67 salas de conferencias a través de video en todo el mundo. La compañía creó una cultura de tele-conferencia enraizada en la empresa.³⁰

A pesar de las ventajas que ofrecen estas herramientas de trabajo para la comunicación en la organización, es necesario tener precauciones:

- Estas herramientas no han sido efectivas para establecer relaciones o para solucionar problemas complejos en equipos donde hace falta el diálogo frente a frente; llegan a borrar fronteras entre el tiempo laboral y el que no lo es, y resultan muy útiles para muchos empleados a fin de enfrentar el estrés del trabajo.

28 Human Resource Initiatives. *New York: Guilford*, 1992, Pág. 37-64; E. Lesly, “Sticking it out at Xerox by sticking together” en *Business Week*, 1993. Pág. 77.

29 *The Great e-mail debate*, R.F. Federico y J.M. Bowley, en *HR Magazines*, enero de 1999. Pág. 67.

30 *Managers aren't always able to get the right message across with e-mail*. *Markels*. Agosto, 8 de 1996.

- Si tales tecnologías, no se manejan con cuidado, podrían convertirse en una invasión continua a la vida privada de las personas, pues permiten que gerentes y otros trabajadores entren en contacto en cualquier momento.
- Para el conocimiento del grupo, estas herramientas, son capaces de erosionar la delegación de autoridad, al crear un gran número de comunicaciones con poca frecuencia entre los supervisores y los subordinados. Es posible que los superiores comiencen a supervisar con exceso el trabajo de los subordinados, pues resulta muy sencillo dar órdenes y obtener retroalimentación constante.
- Estas herramientas tecnológicas de comunicación carecen, en muchos casos, de confiabilidad. Por ejemplo, una persona con computadora y acceso al Intranet de una compañía podría leer, sin problema, los mensajes de correo electrónico de otros.

Determinantes de la comunicación interpersonal en el trabajo

Comprender el comportamiento de las personas en el medio organizacional, favorece a la comunicación interpersonal en el trabajo a fin de guiarlas, orientarlas y estimular su desarrollo, de manera que se comprometan efectivamente con la organización.

La diversidad de los miembros de una organización en lugar de ser un obstáculo, puede considerarse una ventaja de la cual se puede sacar provecho. Para mejorar su comunicación, cerrar la brecha comunicativa entre jefes y trabajadores la comunicación interpersonal resulta siendo la herramienta propicia.

Los factores personales que determinan la comunicación interpersonal en el trabajo son:

La percepción

Factor clave para la comunicación efectiva en el trabajo. *“Lo que cada persona percibe es lo que ella cree como real; es imposible que un ser humano alcance a percibir o considerar todo.”*³¹

En la percepción influyen nuestros valores, creencias, actitudes, lo cual depende, en gran parte, de experiencias pasadas, del ambiente familiar, escolar y cultural que haya vivido cada cual.

Errores de percepción individual

- **Defensa de la percepción:** es protegerse contra ideas, objetos o situaciones amenazadoras.
- **Creación de estereotipos:** es asignar atributos a alguien tan solo a partir de categorías en las que se ubicó a esa persona.
- **Efectos de halo:** es evaluar a otra persona sobre la base única de la impresión que se tiene de ella, ya sea favorable o desfavorable.
- **Proyección:** es la tendencia de las personas a ver sus propios rasgos en otras personas.
- **Efecto de altas expectativas:** emitir juicios con base en sucesos, objetos y personas, anteriores.
- **Atribución:** subestimar la repercusión de situacionales externas del comportamiento, y sobreestimar las causas personales de éste cuando se intenta comprender por qué las personas se comportan de tal o cual manera. Esta es una forma de comunicación poco efectiva.

Es común que este error de atribución presente un sesgo de auto-beneficio, es decir, atribuirse el mérito personal por un buen

31 Information & Management, 1999, 30, Pág. 43.

desempeño, pero negar responsabilidad por un desempeño deficiente.

La percepción es, pues, un factor determinante de la comunicación interpersonal en el trabajo por lo que para mejorarla es necesario, indagar el punto de vista del otro; esto permite comprender su percepción, entender más fácilmente su posición y llegar a acuerdos para una comunicación eficaz.

Rasgos de personalidad

Todo individuo tiene una personalidad única que lo diferencia de otros en sus metas, impulsos, respuestas, experiencias u otros factores de comportamiento; por eso las interacciones de las personas con sus ambientes producen identidades humanas diferentes.

La personalidad se relaciona con la apariencia física, con el comportamiento y con el concepto de sí mismo. *“Es la diferencia individual que constituye a cada individuo, “es todo lo que una persona es.”*³² La personalidad es resultado de la herencia biológica y cultural; se heredan de los padres características físicas, predisposiciones y habilidades como sensibilidad, agresividad, habilidad verbal, musical, matemática, etc. y se aprende o hereda del medio ambiente, los valores, la cultura, las normas, el comportamiento.³³ En el desarrollo de actitudes de las personas influyen la familia y el medio social.

Para comprender el comportamiento de las personas en el trabajo es necesario entender el tipo de sociedad y de cultura en la cual está inmersa la organización y cuáles son los valores predominantes en esa sociedad.

32 *El Desarrollo Humano y Éxito de las Organizaciones.* Fanny Yépez López, Cali, enero de 1999.

35 *Idem.* Pág 65.

Los rasgos de personalidad individual que funcionan como obstáculos para la comunicación efectiva en el trabajo incluyen aspectos como:

- **Baja adaptación:** personas nerviosas, inseguras, caprichosas.
- **Baja sociabilidad:** personas tímidas, no asertivas en su comunicación, retraídas.
- **Baja conciencia:** personas impulsivas, descuidadas, irresponsables.
- **Baja afabilidad:** individualista, frío, grosero.
- **Baja apertura intelectual:** personas aburridas, carentes de imaginación, mente literal.³⁴

Es muy probable que las personas introvertidas sean tranquilas y emocionalmente poco expresivas³⁵ y que las dogmáticas, rígidas y de mente cerrada acepten a otras personas, a partir del acuerdo que establezcan con quién ostenta la jerarquía o el poder.

Las personas con bajo nivel de desarrollo moral cognoscitivo, es decir aquellas que piensan que *“lo que es correcto, es lo que es correcto para ellas”*, también podrían presentar obstáculos en la comunicación interpersonal.

De estas apreciaciones se resalta que, debido a las diferencias individuales de personalidad y de percepción, conviene a la organización *“tratar de acentuar las semejanzas que presentan sus miembros, aceptar las diferencias y hacer más sincera y abierta la comunicación con su personal; así, el jefe o directivo podrá dar y esperar una retroalimentación franca y positiva; si hay libertad de*

34 *Comportamiento Organizacional.* Hellriegel – Slocum – Woodman. Internaccional Thomson Editores. 1999.

35 *Idem.*

*expresión, esto será bien recibido y no se entenderá como pérdida de poder”.*³⁶

Además de atenderse las diferencias por los rasgos de personalidad, conviene para la eficacia en el trabajo salvar obstáculos como:

Enfoques de la comunicación

En la comunicación interpersonal en el trabajo se presentan tres patrones básicos:³⁷

1. Comunicación asertiva: se basa en el respeto a sí mismo y a las necesidades y derechos de los demás.³⁸ Significa expresar con confianza lo que se piensa, se siente y se cree (valores), así como defender los derechos propios y respetar los ajenos. Sin humillar o degradar a la otra persona, mediante acciones y palabras se puede dar a entender el significado y las expectativas. En este tipo de comunicación se da la transmisión y recepción de pensamientos, creencias, actitudes y sentimientos.

2. Comunicación no asertiva: Es la renuncia o la incapacidad del emisor para expresar en forma coherente lo que piensa, siente o cree (valores), así como el hecho de permitir que otros vulneren los derechos ajenos sin justificación alguna. Refleja la carencia de respeto por las preferencias propias.

Con este enfoque, los demás pueden fácilmente hacer caso omiso de sus pensamientos, sentimientos y creencias. Una variación de este enfoque es la comunicación pasiva-agresiva que incluye cierto grado de resentimiento y hostilidad sutiles (pucheros, arrebatos e irritaciones). Puede incluir la sensación de ser una víctima, aunque no sea verdad.

37 Idem. Pág. 401

38 Idem.

3. Comunicación agresiva: Significa expresarse de forma que intimide, rebaje o degrade a la otra persona, de manera que se atente contra sus derechos. Este enfoque conlleva mensajes tales como: *“en realidad yo no me preocupo por usted”*. *“Eso es lo que pienso”*. *“Usted es un tonto por no saberlo, haga lo que le digo o se va de aquí.”*³⁹

Un enfoque agresivo, pasivo y no asertivo de la comunicación crea obstáculos al criticar, menospreciar, reprender, amenazar, no estar abierto a opciones, insistir en la conformidad y centrar la atención en los puntos débiles.

Semántica. Los significados asignados a las palabras conforman la semántica. Sin embargo, las mismas palabras pueden significar cosas diferentes para personas distintas,⁴⁰ de manera que la comunicación en el trabajo dependiendo de su semántica, podría verse como:

- **Una comunicación directa:** *“Déme el informe ahora. Es una orden.”*
- **Sugerencia:** *“Le sugiero que ahora estudiemos la terminación del informe.”*
- **Solicitud:** *“¿Puede hacer el informe? Si no, hágamelo saber.”*
- **Información:** *“La planeación de la producción necesita pronto un informe.”*
- **Pregunta:** *“¿Planeación de la producción, quiere pronto el informe?”*⁴¹

Lugares comunes: Los lugares comunes son patrones de comunicación verbal y no verbal que una persona convierte en hábitos.⁴² Un ejemplo es la forma en que los empleados se saludan entre sí cada mañana.

39 *El Desarrollo Humano y Éxito de las Organizaciones.* Fanny Yépez López, Cali, enero de 1999. Pág 50.

40 *Comportamiento Organizacional.* Hellriegel – Slocun-Woodman. Internacional Thomson. Editors.1999. Pág 396.

41 Idem.

42 Idem.

En ciertos casos, los lugares comunes son muy útiles porque reducen el tiempo necesario en que se utiliza el pensamiento para producir mensajes habituales. También proporcionan predicción en términos de imaginar qué y cómo se dirá la información. Así por ejemplo en la cultura de trabajo de Ford Motor Company, su identidad se refuerzan mediante lugares comunes, entre los que se hallan lemas como *“La calidad es el trabajo número uno”*. En otras ocasiones, los lugares comunes podrían incomodar, ofender y enemistar sobre todo cuando con ellos se pretende humillan o discriminan a otros.

La mentira. Mentir es la forma extrema de engaño en la que el emisor afirma lo que es falso con el objeto de confundir a uno o más receptores. El emisor se ampara en la creencia de que el receptor aceptará la mentira como un hecho. En contraste, la sinceridad consiste en que el emisor se guíe por principios éticos, coherentes y racionales, respetando la verdad. Generalmente en las conversaciones cotidianas de trabajo la adulación no es del todo sincera, pero es normal que se la considere aceptable.⁴³

La distorsión. Representa una amplia gama de mensajes que el emisor usaría entre los extremos de mentir o ser completamente sincero. El uso de lenguaje vago, ambiguo o indirecto no corresponde necesariamente a la intención de engañar por parte del emisor. Tal vez hasta se considere esta forma de lenguaje una conducta política aceptable. Así por ejemplo: un subordinado ante el temor de parecer incompetente, o ser juzgado mal por un gerente en una reunión del departamento, quizá permanezca callado en lugar de expresar una opinión o hacer una pregunta.

La distorsión en las comunicaciones interpersonales se presenta mediante el manejo de impresiones o el consenso, a través del cual el emisor pretende, en forma consciente, influir sobre las percepciones de los receptores. Comúnmente se emplean tres estrategias de manejo de impresiones:

43 *Comportamiento Organizacional*. Hellriegel – Slocun – Woodman Internacional Thomson Editors. 1999. Pág. 397.

- **Zalamería:** uso de adulación, respaldo de las opiniones de otros, favores, risa excesiva frente a las bromas de otros, etc.
- **Auto-alabanza:** presentar los atributos personales o de los otros (jefes) de forma exagerada y jactanciosa.
- **Guardar las apariencias:** La personas utilizan varias tácticas: Disculparse reconociendo que el resultado negativo de un trabajo, no fue culpa propia, como pareciera, ni por intencionalidad o fruto del agotamiento. O justificarse aparentando aceptar la responsabilidad de un resultado, pero negando que éste condujo a problemas.⁴⁴

La estrategia de manejo de impresiones oscila desde formas de distorsión más o menos inofensivas y de poca importancia tales como: ser cortés incluso si no agrada el otro, hasta emitir mensajes de adulación extrema o auto-alabanza para sacar ventajas del interlocutor.

La ética personal del emisor y el conocimiento de sí mismo, así como la naturaleza política de la organización a la que pertenece el individuo, se combinan para influir en el grado hasta el cual se emplearán tácticas de distorsión. Cuanto mayor sea la frecuencia de las tácticas de distorsión y cuanto más se acerquen al extremo de la mentira, más obstáculos representarán para la comunicación interpersonal.

En el contexto actual de globalización, existen otros factores determinantes de la comunicación interpersonal tales como las diferencias culturales en el trabajo.

Diferencias culturales: Brecha o similitud entre las personas en términos de lenguaje, fe religiosa, creencias, condiciones económicas, valores sociales, características físicas, uso de señales no verbales y similares.

44 Annis, *Relationship Dynamics: Theory and Analysis*. J. Musgrave, y M. New York; Free Press, 1996.

La cultura es la forma característica en que las diferentes poblaciones, sociedades o grupos organizan sus vidas o actividades. Existe comunicación intercultural cuando se recibe un mensaje enviado por un integrante de una cultura y lo comprende quien pertenece a otra.⁴⁵

Etnocentrismo: La mayor barrera de la comunicación intercultural se presenta en el etnocentrismo, es decir, cuando una persona piensa: *“solo mi cultura tiene sentido, engloba los valores correctos y representa la forma adecuada y lógica de comportarse y vivir”*. Cuando dos personas etnocéntricas y de culturas diferentes interactúan hay pocas probabilidades de que lleguen a comprenderse. La reacción comunicativa entre etnocéntricos podría ser de enojo, sorpresa o considerar al otro como chistoso.⁴⁶

Diferencias de contextos culturales: Teniendo presente que las culturas de las naciones van desde un contexto bajo hasta un contexto alto⁴⁷. Estas características podrían representar, un obstáculo para la comunicación intercultural.

Culturas de alto contexto: se da primacía a la relación interpersonal, son culturas como la latina, china, coreana, japonesas así como la árabe, griega y española. En el contexto de estas culturas se establece primero la confianza social antes de abordar conversaciones relacionadas con el trabajo. Durante la interacción se asigna gran valor a la buena voluntad y al entorno.

En interacciones con estas culturas es necesario tener en consideración factores como la confianza, las relaciones entre amigos y los integrantes de la familia, las necesidades y dificultades personales, el tiempo y los días festivos. Por ejemplo, los ejecutivos japoneses, cuando se reúnen por primera vez con sus similares

45 Comportamiento Organizacional. Hellriegel – Slocun – Woodman Internacional Thomson Editors. 1999. Pág. 402.

46 *Benefiting from nonsexist language in the workplace.* B. Daily y M. Finch en Business Horizons. Marzo – Abril 1993. Pág. 30.

47 *Honesty in the Workplace.* K.R. Murphy Pacific Grove, Calif: Brooks/Cole, 1996.
.⁴⁴ *Honesty in the Workplace.* K. R. Murphy Pacific Grove, Calif: Brooks/ Cole, 1996

extranjeros, no comienzan a tratar asuntos de negocios de inmediato, se dan tiempo para establecer confianza y conocerse unos a otros; esto muchas veces impacienta a los ejecutivos extranjeros para los cuales el tiempo es oro.

Culturas de bajo contexto. Están catalogadas como tales la alemana, suiza, escandinava, estadounidense e inglesa. En este tipo de culturas, la comunicación en el trabajo se caracteriza por: Iniciar en forma directa y de inmediato las tareas, asuntos o problemas a resolver. Asignar gran valor al conocimiento y al desempeño personal. Otorgar importancia a interacciones claras, precisas y rápidas.

El lenguaje corporal - comunicación no verbal

En la comunicación intercultural la postura corporal, ademanes, el contacto visual, la expresión facial, el contacto físico, el tono y el volumen de la voz y hasta la velocidad del habla podrían constituirse en obstáculos para la interacción.

En contextos interculturales se hace imprescindible presentar coherencia entre la palabra hablada y la expresión o postura corporal, evitar el uso de ademanes grosero o insultante. Así por ejemplo: para la cultura budista la cabeza se considera sagrada, por lo que nunca se toca la cabeza del otro. En la cultura islámica, la mano izquierda se juzga como algo sucio, por lo que nunca se entregan o reciben objetos con esa mano. Para la mayoría de las culturas del mundo, señalar con el dedo es grosero. El círculo del ademán estadounidense "OK" tiene un significado vulgar en Brasil, Paraguay, Singapur y Rusia. Cruzar el tobillo sobre la rodilla es grosero en Indonesia, Tailandia y Siria. En Alemania, Holanda y Suiza, señalarse a sí mismo con el dedo índice insulta a la otra persona. En Francia hay que evitar colocar una mano abierta sobre el puño cerrado. Chistar en Kenia es insultante así como silbar en la India.

Entre las culturas que asignan significados distintos a los ademanes están: Los chinos quienes sacan la lengua para mostrar sorpresa y se rascan los oídos y las mejillas para mostrar felicidad. Los japoneses aspiran y hacen silbar el aire entre los dientes para indicar vergüenza o negación. Los griegos suspiran después que reciben un cumplido. Los hondureños se tocan el rostro con un dedo por debajo de los ojos para señalar precaución o incredulidad. Los vietnamitas miran al suelo con la cabeza baja para mostrar respeto. Los rusos dejan ver menos expresiones faciales y los escandinavos menos ademanes que lo que acostumbran los estadounidenses, pero esto no significa que carezcan de expresividad.

El espacio personal

Un segundo aspecto de la comunicación intercultural no verbal se relaciona con normas asociadas con el espacio. Cada cultura definen los grados aceptables de estas zonas. Los latinos por ejemplo tienden a preferir un espacio personal y social mucho más cercano y quizás consideren grosero a quien retrocede. Los europeos por el contrario prefieren espacio personal y social más distante y considerarían grosero a quien se acerque mucho.

Se considera que un espacio íntimo aquel que esta entre cero y 50 centímetros; un espacio personal (conversar con amigos) el que esta entre 50 centímetros y 1.20 metros; el espacio social para interaccionar con extraños de 1.20 a 3.5 metros. Más de 3.5 metros se considera espacio público (estar de pie en un vestíbulo o áreas de recepción).

Relacionado con el espacio personal y la cultura esta el contacto físico. En investigaciones realizadas a este respecto se observaron, en países distintos, personas sentadas en cafés al aire libre y se contaron el número de contactos físicos durante una hora de conversación. Los resultados fueron: San Juan de Puerto Rico, 180 contactos por hora; París, 110; Gainesville de Florida, uno;

y Londres, cero.⁴⁸ Al parecer la cultura caribeña es mas propicia al contacto físico.

Señales no verbales y estatus

Tanto en organizaciones en donde se presentan interacciones interculturales como en la de culturas homogéneas se propician relaciones entre señales no verbales y estatus; así por ejemplo: los empleados con mayor estatus tienen oficinas más amplias, éstas por lo general están aisladas, de otras, por varias puertas y guardias. Para tener acceso a estas oficinas el trabajador debe solicitar permiso o establecer una cita con el superior.

Éstas y otras señales llevadas al extremo podrían ser unas barreras al diálogo, en especial desde la óptica de los empleados con posición formal inferior.

Sin embargo, hay también señales no verbales que se consideran de apoyo, y que son utilizadas muchas veces por los gerentes para comunicar confianza y apertura comunicativa; por ejemplo, cuando un gerente se reúne con los trabajadores y les toca deliberadamente el brazo en señal de saludo o despedida, cuando les sonríe demostrando aprecio, cuando acerca ligeramente sus sillas a los subordinados y mantiene una posición abierta, mirándoles a los ojos para demostrar, aún más, que le interesan y que los escucha.

A través de la comunicación no verbal se intercambian también señales de dominio, poder y sumisión, como es el caso del lenguaje corporal de género, aunque es necesario decir que estas situaciones ya han cambiado en algunos países, y que podrían ser generalidades que no aplican en todos los casos. En cuanto al uso del espacio en los lugares de trabajo se sabe por ejemplo que con frecuencia el

48 *Intercultural Business Communication in the Global Workplace*. I. Varner y L. Beamer. Burr Ridge, Ill: Irwin, 1995.

espacio corporal de las mujeres esté más limitado y restringido que el de los hombres y que estos controlan mayor territorio y espacio personal, lo que se relaciona con el dominio y el estatus. Se señala también que el espacio personal femenino es abordado o invadido más frecuentemente por el sexo masculino; los jefes tienden a abordar a las mujeres en forma más cercana que a los hombres, a sentarse más cerca de ellas y atravesarse en sus caminos por los pasillos.

Es de resaltar que muchas mujeres han cambiado estos patrones de interacción no verbal. Ahora se sienten con más libertad de dejar de sonreír cuando se sienten infelices, de no bajar la vista, de no dar el paso a los hombres en la calle y de no permitir que las interrumpan. También se ha visto que en las organizaciones las mujeres se dirigen a los hombres con su nombre de pila y que los hombres están en procura de no invadir el espacio personal de la mujer al no mirarlas con fijeza cuando hablan, al no tocarlas (si no es de mutuo acuerdo) e interrumpirlas.

¿Cómo se relaciona la comunicación y el desarrollo organizacional?, este es el tema que se explicará a continuación.

Desarrollo Organizacional y Comunicación

Hablar de desarrollo organizacional (DO) es hablar de desarrollo humano y, en los dos casos, desarrollo implica comunicación como un proceso de diálogo, donde la apertura, la empatía y la receptividad son elementos esenciales.

El DO es profundamente humanista, es un proceso de cambio que comienza en el individuo, luego en su entorno, sea su grupo familiar o laboral, y finalmente ocurre en el nivel organizacional.

Para *Marco A. Franco*⁴⁹ es necesario desarrollar en primera instancia a los trabajadores para poder lograr el DO. Según

⁴⁹ *Intercultural Business Communication in the Global Workplace*. I.Varner y L.Beamer. Burr Ridge, III: Irwin, 1999.

Beckhard, el DO busca instrumentar un cambio individual y organizacional para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio.

Es el DO un esfuerzo planeado que cubre a la organización, es administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y mantener la “*salud*” de la organización. Es la intervención deliberada en los procesos de la organización y la utilización del conocimiento de las ciencias de la conducta.

El término desarrollo es aplicado cuando el cambio en la organización es intencional y proyectado. Como se sabe las organizaciones y las personas que en ellas están incluidas cambian continuamente y algunos cambios ocurren por la oportunidad con que surgen, mientras que otros son proyectados como el caso de DO.



Cuando se habla de DO, la noción es macroscópica y sistémica. Hay muchas variaciones en los enfoques de los diversos autores; cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica, que permite combinaciones variadas, según los tipos de problemas organizacionales involucrados y el estilo de trabajo y de consultoría diseñados.

No existe una sola definición aceptada del DO. La mayoría de los especialistas y teóricos señalan que es un campo de las ciencias de la conducta, aplicada en relación con el cambio planificado y el objetivo de la organización total del sistema. Las metas del DO son: la efectividad de la organización y el desarrollo individual del trabajador.

Berckahaard, Burke, Hornstein y Vail hacen hincapié en la importancia de los procesos de la organización. *Benis, Burke y Robertson* sostienen que el DO es un paquete de teorías, valores, estrategias y técnicas. *Benis*, considera que el DO es una respuesta al cambio, una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización, dirigidas a lograr que ésta sea capaz de responder a las exigencias cambiantes del ambiente.

Para *Schmuck y Miles* (1971) y *Beckhard*, el DO es un esfuerzo planificado de la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de ésta, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de ciencias de la conducta.

Algunas definiciones más recientes han sido aportadas por *Beer* (1980), quien enuncia que las metas del DO son:

- Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización.
- Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización.
- Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

Como técnica, el DO ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar más eficazmente sus actividades, a establecer relaciones interpersonales más efectivas, muestra al

personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos, para buscar soluciones apropiadas y, quizás algo fundamental, ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios, como son la explosión de conocimientos, la rápida obsolescencia de los productos, la composición cambiante de la fuerza de trabajo y la creciente internacionalización de los negocios.

Entre los presupuestos básicos del DO están:

- **Concepto de organización.** Para *Lawrence y Lorsch*, *“organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales, con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”*. Las contribuciones de cada participante a la organización varían, no solamente en función de las diferencias individuales, sino también del sistema de recompensas y de contribuciones adoptado por la organización.
- **Concepto de cultura organizacional.** La única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.
- **Concepto de cambio organizacional.** El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna(s) partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser de carácter exógeno cuando provienen del medio ambiente externo. O endógenas si refieren a la necesidad de cambio estructural y de comportamiento al interior de la organización.
- **Necesidades de continua adaptación y cambio.** El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas de adaptación, ajuste y organización dinámicos y vivos, como condición básica a su supervivencia en un ambiente de cambio.

Son objetivos básicos de cambio:

1. **Estratégicos:** preocupados en alterar la relación entre la organización como un todo y su ambiente.
2. **Tecnológicos:** relacionados con la infraestructura de la organización.
3. **Estructurales:** preocupados de las alteraciones en las relaciones de subordinación.
4. **De comportamiento:** enfocados al cambio de fenómenos humanos.
5. **Programas:** destinados a alterar la estructura o los aspectos de los planes de implementación técnica.
6. **Interacción organizacional con el ambiente:** necesidad de adaptarse ante el cambio de las demandas y estímulos externos.
7. **Interacción entre los objetivos del individuo y los de la organización:** necesidad de integrar el sistema social de la organización. Si el ambiente interno de la organización es restrictivo y hostil, e impide el crecimiento y la expansión de las potencialidades del trabajador.

En relación con este último objetivo de cambio, el DO asume un enfoque sistémico en el que es posible lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, donde el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

Se pueden clasificar dos tipos de objetivos de cambio, según el foco de los esfuerzos:

- **Objetivos estructurales:** buscan el cambio en la distribución de las funciones de la organización, en el tipo de relaciones de autoridad horizontales y verticales, subordinación, de comunicaciones /decisiones, directrices o reglas y en los sistemas de incentivos formales.
- **Objetivos de comportamiento:** pretenden cambios en el trabajador, en las relaciones interpersonales, en el comportamiento grupal y en el comportamiento intergrupal.

Para *Schein*, los elementos esenciales de cualquier esfuerzo de DO son: Orientación a largo plazo, admisión de los esfuerzos para la mayor eficacia global de la organización y no para una parte de ella así como los pasos de diagnóstico y de intervención que son desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

Muchas de las actividades actuales del DO derivan del concepto de *"investigación acción"* de *Kurt Lewin*, quien sostiene que nadie puede estudiar un sistema como una organización, sin provocar cambios.

Proceso del DO

El proceso del DO contempla, básicamente, tres etapas:

1. **Recolección de datos:** determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para la recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y la manera de identificar problemas y asuntos importantes.
2. **Diagnóstico organizacional:** interpretación de la situación. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias y establecer prioridades y objetivos.

3. **Acción de intervención:** se selecciona cual es la intervención más adecuada para dar solución al problema específico. Esta no es la etapa final del DO, ya que éste es un proceso constante.

Técnicas de intervención en DO

Métodos de feedback de datos. Parte del inventario de datos de los diferentes aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones de análisis con cada nivel de la organización para planear las medidas correctas. Este método tiene como principio que cuantos más datos cognoscitivos se reciban al respecto de una situación, mayor será la posibilidad de organizar la información y actuar creativamente.

Desarrollo y métodos de entrenamiento de equipos. Consiste en que empleados de varios niveles se reúnen bajo la coordinación del líder del cambio o consultor. Se aborda críticamente el problema en busca de puntos comunes para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación, aclarar y comprender la situación.

Para *Shein*, el DO de un equipo atraviesa las siguientes etapas:

- Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida.
- Presentación de propuestas para su solución.
- Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.
- Planteamiento para la acción.
- Toma de medidas para la acción.
- Evaluación de los resultados obtenidos.

El DO de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento. Esta técnica tiene por objetivo promover el

desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.⁵⁰

Enriquecimiento y ampliación del cargo. La idea básica del enriquecimiento del cargo es dar a los empleados, a todos los niveles, más oportunidad para la toma de decisiones. Brindar al trabajador la oportunidad para su crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal.

Entrenamiento de la sensibilidad (Grupos T). Es uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupar. *Campbell y Dunnette* plantean que los principales objetivos de la sensibilidad son:

- Desarrollar la auto—aprehensión del propio comportamiento en un contexto social.
- Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros.
- Incrementar la toma de conciencia de los procesos que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal.
- Aumentar la habilidad orientada al diagnóstico y a la acción en situaciones sociales.
- Enseñar a entablar relaciones interpersonales más eficaces con los otros.

Consultoría de procedimientos. Se trata de una técnica paralela a las anteriores. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la organización pretende hacer, pero la auxilia para el mejoramiento de los procesos humanos, de información y el alcance de los objetivos.

50 *Global Communication in Transition.* H. Mowlana Thousand Oaks, Calif: Sage, 1998.

Uno de los aspectos más importantes del DO es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza, en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con responsabilidad y el autocontrol, por lo que una organización que implemente el DO debe no solo apoyar sino fomentar esta filosofía. De allí que el DO *“posea valores humanísticos”*, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Principios de la filosofía del DO

Desde el enfoque de *Douglas McGregor*, llamado el padre del desarrollo organizacional, los principios filosóficos del DO son: *“el hombre es esencialmente bueno, los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse, es necesario la disposición para aceptar riesgos, la colaboración es fundamental; al individuo es necesario verlo como un ser integral”*.

Se debe tener presente que la técnica del DO se fundamenta principalmente en que:

- *“Tanto la alta gerencia como los trabajadores tengan la disposición y el auto-conocimiento para aceptar el cambio”*⁵¹
Aspecto éste que involucra un alto grado de comunicación interpersonal, como intrapersonal.⁵²
- El trabajo en equipo, para lo que se requiere comunicación interpersonal entre compañeros de trabajo de un mismo nivel; así como entre éstos y supervisores y de éstos con los altos mandos y viceversa.
- Retroalimentación de la información, lo que implica niveles adecuados de empatía, receptividad y apertura a la comunicación interpersonal.

51 *El lado humano de la empresa.* Douglas Mc Gregor

52 *La comunicación Interpersonal.* Manuel Marroquín Pérez. Ediciones Mensajero 1995.

- Concertación de objetivos, metas y planes de trabajo.
- Respeto por las personas, elemento más valioso de la organización.
- Confianza y apoyo, se busca la organización eficaz y saludable, caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo.
- Igualdad de poder, las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual.
- Confrontación, no se puede esconder los problemas. Se les debe enfrentar abiertamente.
- Participación, entre más personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, más se sentirán comprometidas con el cambio

Kreacic y March señalaron en sus estudios que *“la cultura de trabajo latinoamericana no era compatible con los principios y postulados del DO.”*⁵³ Claro está que si se tiene presente, como lo afirma *Rafael Guizar*, que la cultura no es estática y que puede ser cambiada, así implique mucho tiempo y esfuerzo, no se ve por qué no se pueda pretender intervenir en las culturas latinas para generar desarrollo organizacional, más si se tiene en cuenta que el fracaso de muchos de los programas de DO implementados en América Latina se debe a que se les tomó como una moda y no como un esfuerzo serio y sistemático; de allí que las herramientas y las técnicas que utiliza el DO deban ser asumidas como medios y no como fines.

53 *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones.* Rafael Guizar. McGraw-Hill. 1998

La organización sistémica y el DO

El DO basa su efectividad en la concepción de la organización sistémica, es decir la organización como un todo. La herramienta fundamental para el logro de los objetivos es la comunicación entre los subsistemas sociales, administrativos y tecnológicos.

El enfoque sistémico de las organizaciones, data de la época de los filósofos griegos, e incluso en civilizaciones anteriores, pero fue el biólogo alemán *Ludwig Von Bertalanffy* quien, a partir de la presentación de la teoría de los sistemas abiertos, en 1925, marcó el nacimiento de la teoría general de sistemas. Aún así, fue hasta 1945, al término de la Segunda Guerra Mundial, que se difundió y comprendió esta teoría, la cual se encuentra hoy sólidamente arraigada y aceptada en el mundo científico.

Si bien es comúnmente aceptado que la teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario, y por tanto aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, existen ciertos sistemas muy particulares, entre los cuales se destacan las organizaciones humanas, y entre ellas las empresas, que son el ámbito en donde incursiona el DO.

Richard Menschel define un sistema organizacional como: *“una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor efectividad de las empresas”*. Por lo que la comunicación es su fundamento principal. Por su parte, *Irene Place* dice que un sistema es *“un ensamble de partes unidas por indiferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma.”*

Una organización sistémica es más adaptable, porque su diseño estructural estimula una mayor utilización del potencial humano. Se insta a motivaciones más humanas; los procesos para la toma de decisiones, control y fijación de metas se realizan de manera descentralizada y se comparten a todos los niveles de la organización.

La organización sistémica se basa en que tendrá efectividad óptima, en la medida en que sus procesos aseguren una máxima probabilidad en todas las interacciones y relaciones con la organización; en que cada miembro, a la luz de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas, considere que su experiencia de trabajo está fundamentada en la colaboración y el apoyo mutuo ⁵⁴

Influencia de la comunicación interpersonal en la organización

La comunicación interpersonal en la organización, entendida como la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos (por medio de uno o más medios), producen una puesta en común o comunidad laboral, afecta a elementos tan importantes como los que se señalan a continuación y herramienta que conllevar al DO.



54 *Management of Organizational Behavior*. Paul Heresy y Kenneth H. Blanchard -Englewood Cliffs, N. J. Prentice, 1999.

La motivación. Es el grado en el que un individuo se compromete a gastar esfuerzo en el cumplimiento de una actividad u objetivo específico.⁵⁵ Existen muchos factores en la motivación de un trabajador. Dos factores centrales son los incentivos internos y externos, más comúnmente conocidos como compensaciones intrínsecas y extrínsecas. Los motivadores intrínsecos se basan en el cumplimiento de creencias y valores individuales; los extrínsecos, en compensaciones económicas, bienes o servicios.

*Gary L. Kreps*⁵⁶ identifica cuatro formas en que los miembros de una empresa pueden alcanzar compensaciones intrínsecas:

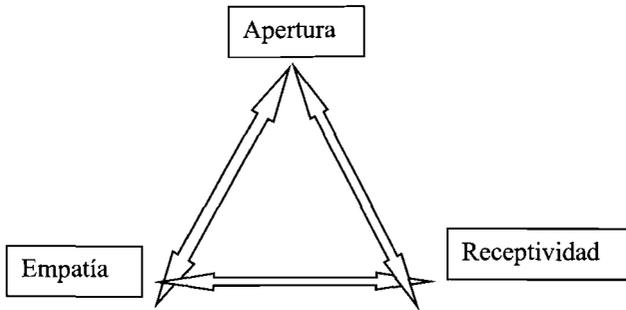
- Desarrollo de roles personales satisfactorios y significativos para el trabajador.
- Refuerzo social de metas colectivas por medio de la participación en grupos.
- Implicación activa, participativa e identificación del trabajador con la empresa y el cumplimiento de sus metas.

Participación de las compensaciones sociales de los esfuerzos y actividades colectivos. Cuando los miembros de la organización tienen una gran motivación, el ambiente es favorable a las relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.⁵⁷

55 *La comunicación en las Organizaciones.* Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 172.

56 Ídem.

57 *Administración del Recurso Humano.* Idalberto Chiavenato. Mc Graw - Hill Interamericana, S.A 2000. Pag 102.



En la escala de jerarquía de *Maslow*, el hombre presenta varias necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorealización. Las necesidades sociales están en la cima de la jerarquía, es decir que un individuo está más satisfecho en su trabajo cuando, al tener resueltas sus necesidades fisiológicas y de seguridad, da paso a satisfacer sus necesidades sociales, cuyo motor impulsor es la comunicación interpersonal.

Herzberg,⁵⁸ señala que para motivarse en el trabajo, el individuo requiere sentimiento de realización y de crecimiento, es decir, necesita saber y sentir que se está desarrollando como persona. Por su parte *Vroom*,⁵⁹ argumenta que en contextos en los que la comunicación es efectiva y precisa al igual que los objetivos y metas empresariales, se presentan tres factores que determinan la motivación para el trabajo:

58 Frederick Herzberg, Bernard Maurner. *The Motivation to Work*. New York, John Wiley Sons, 1959. En Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. Mc Graw – Hill Interamericana, S.A 2000 ,

59 Victor H. Vroom. *Work and Motivation*. New York, John Wiley y Sons, 1964. En Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. Mc Graw – Hill Interamericana, S.A 2000.

- Los retos que ofrece el trabajo.
- La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para producir, en la medida en que cree poder hacerlo.

Lawler III plantea la teoría motivacional de las expectativas, *“las personas desean ganar dinero, no solo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque les brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización.”*

En las teorías de la motivación aquí planteadas, la necesidad de asociación, relación e interacción del individuo parecen ser un factor importante de motivación laboral. Cuando dichas necesidades no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean, dicha desmotivación es comunicada por el trabajador en la organización de varias maneras, como el ausentismo (no acudir al trabajo) o retraimiento (no muestra interés por el puesto, los compañeros de trabajo y la organización), esto por la necesidad de proteger su propia imagen y evitar un ambiente que le resulta desagradable e insatisfactorio.

La agresión también es otra forma en que el trabajador podría comunicar su insatisfacción o desmotivación laboral. Esta puede ir dirigida contra un objeto, una persona o la misma organización.

Las necesidades sociales están relacionadas con la vida del individuo junto a otras personas, de allí que la asociación, participación, aceptación por parte los colegas, la amistad, el afecto, el amor, y una buena comunicación basada en el respeto, la confianza, la sinceridad logran enaltecer esta necesidad humana.

A nivel individual, el concepto de motivación conduce al de clima organizacional, ya que el ambiente que se presenta entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

Clima laboral

El clima laboral es el tono emocional interno de la empresa, basado en que tan cómodos se sienten los miembros con los demás y con la empresa misma. Así como puede haber condiciones climatológicas placenteras, cálidas y soleadas, expresadas en una comunicación de apoyo abierta y amistosa, también puede haber un clima desagradable, frío y lluvioso, en el que exista una comunicación empresarial defensiva, cerrada y poco amigable.⁶⁰

Las relaciones se construyen sobre la norma de la reciprocidad, que sugiere que las relaciones interpersonales, los comportamientos de cada individuo son dependientes de los comportamientos del otro. Es por ello que la comunicación mejora el clima laboral, ya que permite crear un ambiente favorable a la franqueza y la retroalimentación positiva, constructiva; genera confianza entre los miembros.

La confianza es la base del trabajo en equipo, se desarrolla a través de la comunicación sincera y de la cooperación, ésta conlleva una cierta disposición a asumir el riesgo de que la otra persona actúe del modo previsto.⁶¹ Si en una organización el clima organizacional es de desconfianza, de competencia e inadecuado, generará muchas defensas en las personas y habrá mayores barreras en la comunicación. Por temor o por negligencia, habrá información que se oculta, se deja de circular o se distorsiona⁶². De allí que la confianza, el apoyo mutuo y la comunicación espontánea están íntimamente interrelacionados, por lo que en la vida laboral, no puede faltar una de ellas.

60 *La comunicación en las organizaciones.* Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 172

61 *El Desarrollo Humano y Éxito de las Organizaciones.* Fanny Yépez López, Cali, enero de 1999. Pág 58

62 *Idem.* Pág 63

El trabajo del profesor *Warren Benis*, en *Organizig Genius*, confirma la importancia del apoyo al grupo y la mutualidad, es decir que la gente innovará si confía en no ser arbitrariamente castigada en caso de fracaso. Cuando la gente no tiene que guardar sus espaldas, puede dirigir su energía hacia adelante. La confianza minimiza las tácticas de protección, que solo hacen más lento el trabajo y engendra el único antídoto contra el miedo, ya que el trabajo es más abierto al cambio.

Conceptualmente, se podría definir al clima organizacional como el término utilizado para describir la exclusiva constelación de características y propiedades asociadas con una organización y compartidas por sus miembros. Cada grupo de trabajo crea tipos diferentes de clima. Un tipo de clima encontrado en un departamento puede diferir del de otro, y ambos podrían diferir del clima de la organización como un todo.

Entre las propiedades del clima favorable a una organizacional podrían estar:

- **Solidaridad:** la percepción, por parte de los empleados, de que las necesidades personales de las tareas son satisfechas.
- **Consideración:** la percepción, por parte de los empleados, de una atmósfera de apoyo, en la cual los directivos los tratan como seres humanos.
- **Producción:** la percepción de que los superiores saben dirigir la organización.
- **Desafío y responsabilidad:** la sensación de *“ser su propio jefe.”*
- **Calor humano y apoyo:** la sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- **Identidad organizacional:** grado de lealtad hacía el grupo, percibido por sus miembros.

- **Intimidación:** disfrute de las relaciones amistosas que se encuentran en toda la organización.
- **Confianza:** la administración manifiesta una conducta orientada a la tarea, que muestra un deseo de motivar a la fuerza de trabajo para *“tener en marcha a la organización.”*

Cultura comunicativa

La cultura proporciona a los miembros de la organización identidad social, patrones de conducta y sentido de pertenencia. Es lo que caracteriza a la empresa o a un grupo social, y le distingue de otros por su modo de pensar, sentir, obrar y por las determinadas maneras de enfrentarse y de reaccionar a las influencias de su medio. En el contexto actual la cultura comunicativa es de hecho una ventaja competitiva.

Una cultura de comunicación abierta, espontánea, receptiva y empática, es guía para tomar decisiones y para actuar en la organización. Por lo que es adecuado, deseable o preferible, para resolver los asuntos de la vida laboral, la comunicación a la incomunicación

La cultura, de acuerdo con la teoría social, se desarrolla por medio de la interacción humana, y es un resultado de la experiencia social.⁶³ El aspecto básico de ésta son las interpretaciones colectivas que se realizan acerca de las actividades y resultados propuestos. Una adecuada cultura comunicativa debe constituirse en el marco interpretativo de la organización que permita: La autonomía, la innovación, la productividad y la unanimidad en el espíritu y la acción.

Desarrollo personal

Para que una empresa piense que está generando desarrollo organizacional no basta que seleccione a los mejores candidatos y

los ubique en los cargos adecuados, como tampoco es suficiente que les pague buenos salarios y beneficios. Para lograr la eficiencia y eficacia del trabajador es necesario su desarrollo permanente. Porque es a través de las personas que la empresa logra sus objetivos, como también es a través de éstas que alcanza su misión propuesta.

El desarrollo humano permite el desarrollo organizacional. La capacitación es solo un aspecto de este proceso que se inicia con el nacimiento del individuo y termina con su muerte. Teniendo en cuenta que las personas, por naturaleza, buscan desarrollarse y desean el éxito es necesario que sus motivaciones e intereses sean reconocidas en la organización, para lograr así el desarrollo personal.

Liderazgo transformacional

En la década de los ochenta y principios de los noventa del siglo XX, a raíz de las fuertes críticas hechas a los líderes de línea, se plantea una orientación que surge como un nuevo paradigma de liderazgo, el liderazgo transformacional. Según esta perspectiva, el líder necesita de disciplina interior y una visión equilibrada de los intereses propios y los instintos competitivos que exige el mercado y, por otro lado, las responsabilidades legales y morales que la comunidad espera.

Este estilo de liderazgo está centrado en principios y es un nuevo paradigma de transformación, una nueva forma de pensar y actuar de los líderes que tiene por objetivo ayudar a resolver los dilemas típicos de la vida moderna.

Cambiar el paradigma de liderazgo actual implica ruptura y transformación, porque la formación administrativa y de liderazgo se ha basado en la medición cuantitativa, generando en los líderes, pensamientos a corto plazo y formas tradicionales de administrar.

A lo largo de la historia, los líderes han utilizado diferentes modelos y mapas para dirigir a la gente, éstos van desde el paradigma de la zanahoria y el garrote donde para crear productividad se empleaban las recompensas y los castigos, hasta relaciones humanas y modelos de recursos humanos más refinados, basados en estrategias de influencias y técnicas de participación.

En contraste con el líder administrativo, el transformacional es aquel que ha educado sus instintos competitivos y agresivos, para dedicarlos a la cooperación y la expansión de su organización.

El líder transformacional debe tener autoridad moral e integridad, es decir, el pleno desarrollo y florecimiento de todos los aspectos de la persona humana, comprender tanto el crecimiento en el sentido de la excelencia moral como de la excelencia empresarial.

El líder transformacional *“vigoriza el flujo de la comunicación interpersonal y orquesta otros para lograr la sinergia. Inspira a las personas para querer hacer algo, en oposición al líder que fuerza a las personas a hacer”*. Un liderazgo fundamentado en principios brinda al personal la posibilidad de actuar, sin tener que estarle conduciendo, evaluando, corrigiendo o controlando. Los principios en los que se fundamenta el liderazgo transformacional son de aplicación universal y cuando éstos son incorporados a la organización como hábitos, permiten al personal crear una amplia variedad de prácticas con las que puede resolver diferentes situaciones.

*“Guiar a través de principios, en oposición a hacerlo por medio de prácticas, requiere un diferente tipo de capacitación, pero la recompensa es: más pericia, creatividad y responsabilidad, virtudes compartidas a todos los niveles de la organización.”*⁶⁴

Entre los principios que según *Stephen R. Covey*⁶⁵ debe poseer un líder están:

64 *Character education for developing youth leadership* Carl I Fertman. The Education Digest. Dic 1999.

65 *El liderazgo centrado en principios*. Stephen R. Covey. Paidós Empresa 1994.

- La persuasión, que incluye compartir las razones y el razonamiento, explicar los porqués y los comos. La paciencia con el proceso y con la persona.
- La delicadeza, en oposición al rigor, la dureza y la presión externa.
- La disposición a aprender de los demás
- La aceptación, abstenerse de juzgar a los otros
- La bondad, la sensibilidad, la preocupación para con los demás.

Es también importante que un líder transformacional tenga una actitud abierta, confronte compasivamente, reconociendo el error, la equivocación y corrigiendo el rumbo. La consistencia en su estilo de liderazgo es de suma importancia para el proceso, así como la integridad. Armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engaño, de aprovechamiento de ellos, de manipulación ni de control.

En términos generales, se podría decir que un líder transformacional es más afectivo, perceptivo, un motivador por naturaleza, persistente y brinda gran satisfacción en el trabajo. *“Este modelo de líder reestructura, reforma teniendo en cuenta las percepciones, actitudes, motivaciones, capacidades de sus trabajadores.”*⁶⁶

Según un estudio realizado en Nueva Zelanda, se ha comprobado que este tipo de líder es más competente, su actividad está basada en la intervención y la implementación de programas de cambio,⁶⁷ presenta también una alta estimulación intelectual, motiva la creatividad y el trabajo en equipo. Tiene una visión optimista y su estilo de liderazgo genera interacción.

⁶⁶ *A Short course in leadership skills for the rehabilitation team Alexandria.* Patrick W Corrigan y otros. Apr/May/ Jun 2000.

⁶⁷ Idem.

La formación de un líder transformacional se da en todo un proceso de crecimiento, y no es una fórmula mágica, el artículo *"Character education for developing youth leadership"*⁶⁸ reseña una investigación que se hizo en las preparatorias de Nueva Zelanda, donde están educando para un liderazgo transformacional. A los adolescentes se les presentan diferentes situaciones para que desarrollen sus habilidades. Se le influencia el poder proponer y criticar la realidad, de manera muy natural. Se les desarrolla habilidades de comunicación y se les adiestra en ética y moral.

En tal sentido, un líder que no desarrolle una orientación basada en principios y en la ética, no solo pierde moralidad como persona, sino que también contribuye con sus acciones, a que la sociedad en conjunto sucumba en la irresponsabilidad.

A los efectos de la fábrica global, es necesario enfrentarlos con principios y ética. Pero para llevar a la práctica esta fábrica espiritual compete a las empresas y a los líderes, encauzar la intención, imaginar las implicaciones, crear las estructuras y las transformaciones necesarias para este tipo de orientación.

La prueba de madurez de un líder transformacional es su habilidad para cambiar hábitos, desarrollar virtudes, aprender disciplinas básicas, cumplir con lo prometido, ser fiel a sus juramentos, actuar con valentía y ser auténticamente respetuoso con los sentimientos y convicciones ajenas. Debe saber valorarse a sí mismo y a los demás, subordinarse a fines y principios superiores, esencia de lo más elevado de la condición humana y el fundamento de un liderazgo eficaz.

Entre las cualidades que caracterizan a un líder transformacional están:

68 *Character education for developing youth leadership*. Carl I Fertman Hte Education Digest. 1999

- Enfoca los procesos.
- Capacita al trabajador.
- Se expresa mediante declaraciones condicionales (podría ser, en lugar de esto es).
- Escucha de manera activa, antes de tomar cualquier decisión.
- Promueve la participación.
- Anima al trabajador a tomar decisiones ante diversas opciones.
- Genera expectativas alcanzables.
- Está seguro, pero en ciertos casos se permite la incertidumbre como medio para generar creatividad en el trabajador.
- Está más allá de los números.
- Hace distinciones, trata a cada persona como un ser diferente y único.

Comunicación eficaz para el trabajo y el DO

Todas las organizaciones esperan de sus empleados lealtad, compromiso, entrega, colaboración, sentido de pertenencia, entusiasmo, cualidades que no se pueden comprar, pero que se podrían conseguir, si al personal se le brinda un trato humano y digno, si los cargos son estimulantes y generan desarrollo y mayores responsabilidades, si los estilos de dirección propenden por los resultados, por estimular el logro, la autonomía y la creatividad y, algo esencial, si se pagan salarios, prestaciones y beneficios adecuados al trabajador.

Es necesario que las personas encuentren en su trabajo no solo una fuente de ingreso para satisfacer sus necesidades económicas básicas, sino el lugar donde a través del trabajo puedan crecer, madurar y desarrollar sus capacidades y potencialidades.

Por naturaleza, toda persona tiende a su desarrollo y éste se da fundamentalmente, a través del trabajo, por lo que es responsabilidad de la organización crear las condiciones necesarias para el desarrollo de las personas, el crecimiento de sus cualidades, capacidades y aptitudes actuales y potenciales; caso contrario también será responsable de su estancamiento.

De tal manera que el gran reto de la organización de hoy día, es saber dirigir a las personas de tal manera que logren su propio desarrollo y el de la empresa. Y para lograrlo es necesaria la comunicación. Es decir diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepte al otro como persona diferente y autónoma.

El diálogo es un proceso mediante el cual las personas suspenden los intercambios defensivos, con el objeto de permitir el libre flujo de la exploración de las figuraciones y creencias propias y las de los demás. Como resultado de esto, el diálogo establece confianza mutua e intereses en común.⁶⁹ El diálogo verdadero exige que las personas que participan demuestren ciertas habilidades y conductas, tales como la apertura, empatía y receptividad comunicativa.

Variables en relación con el individuo		
Variable	Subvariables	
Apertura Capacidad y actitud del trabajador para comunicar sus propios pensamientos, emociones, sentimientos, ideas, etc., y manifestarlos expresamente a los demás.	Disposición: Actitud personal del trabajador a desear interrelacionarse con otros.	Seguridad Comunicativa Seguridad del trabajador en cuanto a su comunicación, es decir consigo mismo, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal
Receptividad Capacidad y actitud del trabajador a recibir y atender expresamente la comunicación que los otros nos hacen de los sentimientos, ideas y opiniones que tienen o muestran hacia uno.	Autocontrol Seguridad, autoestima que presenta el trabajador en cuanto a sí mismo para asumir el control de situaciones, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal.	Autodefensa Comunicativa Madurez personal del trabajador para asumir la crítica y hacerla cuando es necesario.

Apertura - comunicativa. Es, ante todo disposición a escuchar. Acoger y aceptar el mensaje emitido por el otro. Proceso que integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión.⁷⁰ El escuchar es efectivo cuando el receptor comprende el mensaje del emisor.

69 *Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning.* U.N Isaacs. 1995, pp 445.
70 *The Lost Art of Listening.* M.P Nichols. New York: Guilford. 1999.

Pruebas de comprensión del escuchar en el trabajo⁷¹ indican que el cuarenta por ciento de las ocho horas diarias de labores son destinadas por el trabajador a escuchar. Y que a éstos les resulta difícil escuchar con atención a un jefe que les desagrada. Por lo que se deduce que la habilidad para escuchar influye sobre la calidad de las relaciones y es necesaria para estimular los niveles máximos de retroalimentación y disposición a la comunicación.

El escuchar en forma activa para fomentar el diálogo incluye:

- **Contar con una razón o propósito para escuchar.** Los buenos escuchadores tienden a buscar valor y significado en lo que se dice, incluso si carecen de interés sobre el tema o problema en particular. Los escuchadores deficientes suelen racionalizar cualquier falta de atención, parcial o total, sobre la base de una carencia de interés inicial.
- **Suspender el juicio**, al menos en forma inicial. Escuchar bien exige concentrarse en el mensaje total del emisor, en lugar de evaluar a partir de unas cuantas ideas presentadas al inicio.
- **Resistirse a las distracciones**, por ejemplo ruidos, visión, otras personas, y centrar la atención en el emisor.
- **Hacer una pausa**, antes de responder al emisor.
- **Expresar de otra manera**, *con las propias palabras*, el contenido y el sentido de lo que, al parecer, dice el emisor, en especial cuando el mensaje es emocional o no está claro.
- **Perseguir los temas importantes del emisor** en términos de contenido y sentido total del mensaje.
- **Diferenciar el tiempo y la velocidad del pensamiento para reflexionar** sobre el contenido y buscar el significado.⁷² Es más probable que se presente un diálogo eficaz cuando se ponen en práctica las habilidades del escuchar activo. Por

⁷¹ *How to Talk So People Listen.* S. Hamlin. New York: Harper & Row, 1998.

⁷² *Hey! Listen Up*, A.S Horowitz, Computerworld, 1 de julio de 1998. Pág.63.

ejemplo, en la empresa Pillsbury se estableció un sistema especial para escuchar, cuyo objetivo principal era conocer a los empleados y posibilitar que, en cada momento que éstos tuvieran una idea que pudiera mejorar la empresa o el trabajo específico de cada área, ésta fuera comunicada inmediatamente.

- *Todas las llamadas fueron grabadas* y cuando los gerentes comenzaron a leer los reportes, se asombraron de ver cuantas ideas se habían reprimido a causa del temor al ridículo o los engaños. Este programa se convirtió en una alternativa y en muestra para convencer a otros miembros de la organización de la necesidad de estimular la retroalimentación y el escuchar de manera activa.⁷³
- *Disposición para la comunicación.* Si se parte del hecho de que la comunicación ocurre en un nivel directo y en un nivel de metacomunicación, entendida ésta como las figuraciones, inferencias e interpretaciones (ocultas) de las partes que forman la base de los mensajes abiertos, podríamos ver la disposición para comunicarnos de las siguientes manera:

Comunicaciones cerradas

En este tipo de comunicación, emisores y receptores esconden en forma consciente sus intenciones y mensajes reales y, la participación se presenta de manera agresiva.

La metacomunicación se centra en inferencias, como por ejemplo:

- “lo que creo que usted piensa acerca de lo que dije”
- “lo que creo que usted quiere decir en realidad”
- “lo que quiero decir en realidad, pero espero que usted no entienda su sentido”

73 *Two executives cook up way to make Pillsbury listen*, T., Jr.Petzing, en Wall Street Journal, 27 de octubre 1999.

- *"lo que usted dice, pero lo que yo creo que significa en realidad"*
- *"lo que yo creo que usted intenta decirme, pero que no me lo dice de manera directa debido a...(teme lastimar mis sentimientos, piensa que ser abierto por completo daña sus posibilidades de un ascenso, etc.)"*

Comunicaciones abiertas

La disposición para comunicarse en este tipo de comunicación es sincera, franca y de apoyo. Las palabras y las señales no verbales que se transmiten conllevan un mensaje auténtico, que el emisor eligió sin intenciones ocultas. En esta comunicación, la gente expresa lo que quiere decir y quiere decir lo que expresa, los posibles errores que se presentan en este tipo de comunicación son errores sinceros (como los diferentes significados que las personas confieren a las palabras: por ejemplo, pronto o de inmediato.)

En tal sentido, la disposición de una persona para comunicarse se debe ver en relación con el contexto asociado, que podría ser de poder y comportamiento político, de conflicto y negociación y en términos de cultura empresarial. También es de resaltar factores contextuales como:

Antecedentes de la relación. Éste es quizás el factor más importante que afecta la confianza y los riesgos que se corren en la comunicación interpersonal. En tal sentido, aspectos como que se ha faltado a la confianza o a la de los otros en el pasado resultan de gran valor para la comunicación, también el hecho de que haya dado señales (verbales y/o no verbales) con las que demuestra su intención de ser sincero o franco, o mostrar indicios de todo lo contrario. Los antecedentes de una relación de confianza crean en los interlocutores la disposición a comunicarse de una manera directa, sin metacomunicación.

Antecedentes de confrontación. Cuando se han presentado

éstos antecedentes en una relación es mejor establecer una comunicación cautelosa, es el caso, por ejemplo del sindicato y la administración en negociaciones de salarios. Por el contrario en una comunicación amistosa en la que los interlocutores intenten agradar, fortalecer su posición o mejorar su autoestima, una comunicación cautelosa se consideraría algo irracional.

Seguridad comunicativa

La comunicación consigo mismo es requisito previo para la comunicación con los otros y, a la vez, son dos procesos que se dan paralelamente. El comunicarme con los otros es algo simultáneo al comunicarme conmigo mismo. En la medida que la persona sea sensible a sí mismo, a sus sentimientos, será sensible a los sentimientos del otro, a sus sensaciones y su comunicación.

La comunicación consigo mismo condiciona la comunicación con los demás; entre las posturas que toman las personas ante sí mismas están:

- **Desconocerse o no aceptarse.** “No sé quien soy, no sé lo que me pasa.”
- **Rechazarse en esta postura,** la persona no se acepta tal cual es y tiende a reprimir pensamientos u opiniones.
- **Querer conocerse y aceptarse.** Esta postura es la auténtica actitud de comunicación consigo mismo. Es la comunicación que libera su auténtico yo, que recapacita y prepara para la comunicación con los demás.

La seguridad comunicativa se presenta cuando comunicamos nuestras ideas, opiniones, juicios y cuando manifestamos nuestro acuerdo o desacuerdo con otras ideas u opiniones (de manera verbal o no verbal). Es un nivel de comunicación más personal. Aquí damos y recibimos conocimiento sobre nosotros mismos. Este tipo de comunicación se da en un clima de aceptación del otro.

La relación entre la seguridad comunicativa y la eficacia en una organización parece adoptar una forma curvilínea. Las personas que se inhiben quizá reprimen sus sentimientos reales porque revelarlos resultaría amenazador. Por el contrario, quienes revelan todo, quienes exponen mucho sobre sí mismos a cualquier persona que conocen, tal vez sean incapaces en realidad de comunicarse, porque se preocupan demasiado de sí mismos.

Una seguridad comunicativa apropiada en el trabajo facilita el diálogo y la participación en problemas de la organización. Claro está que muchas veces el nivel de una persona dentro de la organización complica esta seguridad.

Es probable que las personas disminuyan su seguridad comunicativa con las personas que ostentan mayor poder formal, debido a la capacidad de otorgar promociones y ascensos o, en su defecto, descensos y despidos. Incluso cuando un subordinado se halla en la posibilidad y está dispuesto a emplear formas apropiadas de seguridad comunicativa en el trabajo, la percepción que tenga de la confiabilidad de su superior, en el sentido de que no usará la información revelada para castigar, intimidar o ridiculizar, con probabilidad influirá sobre la cantidad y la forma de la seguridad comunicativa.

“La personalidad sana se manifiesta por un modelo que se llama autenticidad, sinceridad. Por lo general, las personalidades menos sanas, las que no funcionan con toda su capacidad, sufren colapsos nerviosos periódicos o llegan en forma crónica a puntos muertos, tal vez sean mentirosas. Dicen lo que no quieren dar a entender. La selección de sus exposiciones obedece más a un valor cosmético que a la verdad. Las consecuencias de toda una vida de mentiras sobre uno mismo, de decir y hacer cosas solo para aparentar, es lo que definitivamente hace que la persona pierda contacto con su ser real. El ser auténtico que manifiesta las personalidades más saludables adopta la forma de revelación inconsciente de su ser en palabras, decisiones y acciones.”⁷⁴

74 *The Lost Art of Listening*. New York: Guilford 1998.

Empatía comunicativa

La empatía es un ingrediente imprescindible de toda comunicación, es una característica que puede adquirirse; de hecho, todo el que aspire a tener buena comunicación interpersonal, debe cultivar su capacidad de empatía.

Según *Kar Roger*, considerado el padre del desarrollo humano, la empatía es la capacidad para ponerse en el lugar de otra persona, es decir, ser capaz de penetrar en su mundo perceptual, captando la situación tal como la vive y percibe el otro, no como nosotros, con nuestra personalidad o sistema de valores y creencias, la viviríamos o percibiríamos. También es entendida como la escucha activa en la que se trata de entender a las personas en su proceso y circunstancias específicas de elaboración del mensaje.⁷⁵

La actitud empática supone percibir, no solamente los contenidos explicativos del mensaje, sino los sentimientos, implícita o explícitamente contenidos en él. Esto implica, en la práctica, un desdoblarse psíquico por parte del receptor, que deberá prescindir de sus propios sentimientos, valores y creencias, para evitar que su proyección, más o menos consciente, contamine la percepción empática del mundo de la otra persona.

La empatía requiere:

1. **Congruencia**, básicamente es estar en contacto con sí mismo, en comunicación continua con nuestro propio ser. Pensar y actuar de acuerdo con nuestro ser interior, ser sinceros, coherentes, genuinos, auténticos; esto no significa que se diga todo lo que pasa por la cabeza; se debe ser sensible con uno mismo y con las personas con las que se comunica.
2. **Aceptación incondicional del otro**, aceptar al otro(s) tal y cual es; aceptarle aquí y ahora; no más adelante, cuando

75 *Communication at work: Management and the communication intensive organization* S.R Axley, Westport. Conn- Quorum Book, 1996.

sea mayor o cuando cambie, o tenga más prestigio.

3. **Asumir al otro comunicante incondicionalmente**, implica aceptar sus gestos, su forma de hablar, su manera de enfocar la vida, su inteligencia, su cuerpo, sus actos. Esto hace que no se trate de manipular, de cambiar al otro; por el contrario, favorece que el otro pueda expresarse libremente y con confianza.
4. **Esfuerzo por captar el mundo interior del otro**, sus sentimientos, sus posibilidades y sus limitaciones. Ponerse en el lugar de otro no significa dejar de ser uno mismo. Es compartir con el otro, entenderle sin manipularle y ayudándole, si lo necesita, con soluciones posibles para él, que no le alejen de sí mismo, respetando su libertad y autonomía.

La actitud empática entre los miembros de una organización, y de ésta con sus miembros es conveniente para la descodificación de los mensajes, ya que la empatía posibilita una comprensión más cercana del mensaje del emisor y, por consiguiente, una reducción del vacío interpersonal.

Como se ha explicado a lo largo de estos capítulos, la comunicación interpersonal es una necesidad que toda persona tiene para constituirse en un ser humano en proceso dinámico hacia su propia autorrealización. Adecuadamente concebida y expresada, la comunicación interpersonal es un claro vehículo de configuración exponencial de nuestra propia humanidad y de las de aquellos que nos rodean.

Esta comunicación, capaz de confirmar a los seres humanos como son, e incluso como pueden llegar a ser, no es, sin embargo, algo fácil de lograr, especialmente en la cultura organizacional de nuestras empresas, que están sustentadas en el poder, el egoísmo y en el desconocimiento del trabajador como ser pensante, libre, autónomo y capaz.

De allí que el reto empresarial consista en profundizar y asomarse al abismo de su propia identidad e interioridad de sus miembros, para desde ahí descubrirle, confirmarle en su dignidad de ser humano.

En el actual contexto, los niveles de apertura, receptividad y empatía que tenga la empresa con sus trabajadores y grupos de trabajo, así como con el entorno, le permitirán sortear dificultades, ser más creativa en la solución de sus problemas y crear un ambiente laboral favorable al cambio, la productividad y el desarrollo organizacional.

Receptividad comunicativa

Se manifiesta con la retroalimentación por medio de señales o expresiones, que expresa un individuo para que los demás o el emisor, vean lo que está pasando dentro de él.

Otras veces, esta retroalimentación es más explícita cuando se pregunta al receptor si entendió el mensaje que se le envió. En casi toda la interacción comunicativa, la retroalimentación se puede cultivar voluntariamente, una vez que se esté consciente de su valor como elemento favorecedor de la comunicación.

La retroalimentación se podría presentar de varias formas:

Retroalimentación informativa. Cuando se repite lo que se ha escuchado para asegurarse de que se ha entendido bien la intención del mensaje. Por ejemplo, dice un supervisor a su jefe: *“si te he entendido bien, me parece que estás inquieto por los bajos niveles de niveles de producción.”*

Retroalimentación sobre la reacción personal. Cuando se dice a otro los sentimientos y reacciones que producen sus palabras o comportamiento en otros. Por ejemplo: dice el jefe a un trabajador:

“cuando llegas tarde y no avisas de tu retraso, creo que no piensas en tu trabajo y lo importante que es tu presencia para lograr los límites de producción.” En este tipo de retroalimentación no se juzga al otro, ni se le atribuye sentimientos o intenciones determinadas.

Retroalimentación de juicio. Cuando se expresa al otro la opinión o juicio acerca de su personal o de su comportamiento, por ejemplo: *“creo que eres demasiado exigente con los trabajadores.”* Este tipo de retroalimentación debe darse en un clima de mucha confianza y de apoyo mutuo, de otra forma puede ser rechazada. Hay veces que se pide nuestra opinión, pero muchas veces se busca, solo que se tenga una opinión determinada, semejante a la del emisor y no una de juicio propio.

Retroalimentación forzada. Cuando al hablar con otra persona se llama su atención sobre su comportamiento, cuando le decimos aspectos de sí mismo que él no conoce o no percibe y nosotros sí, por ejemplo: *“¿no te das cuenta que con lo que estás haciendo atentas contra la mayoría de los trabajadores de esta empresa, que buscan mejorar su situación?”*

En general, para que la retroalimentación sea efectiva en el trabajo deberá ser más descriptiva que valorativa, es decir, describir las conductas en lugar de juzgarlas, esto reduce las actitudes defensivas y permite que el otro tenga libertad de corregir su conducta según crea conveniente.

Debe ser más abocada a situaciones concretas que generales, deberá estar referida a comportamientos que pueden ser cambiados. Es más conveniente que la comunicación sea solicitada que forzada y que pueda ser contrastada por quien la recibe.

De acuerdo con los conceptos referidos en este capítulo, se propone a continuación un instrumento para diagnosticar la comunicación interpersonal en una organización.

Metodología para el diagnóstico

VARIABLES CONSIDERADAS

La gran variable a medir con el instrumento es la comunicación para el trabajo o comunicación interpersonal bajo las sub-variables apertura, empatía y receptividad.

El cuestionario debe ser aplicado a una muestra representativa de la organización, cuidando que las esferas o niveles organizativos queden correctamente representados.

El cuestionario mide la percepción de los miembros de la organización en torno a la actitud comunicativa de los individuos, su opinión de la comunicación entre los grupos y de la comunicación en el sistema empresarial.

A nivel <i>grupal</i> mide: la apertura, empatía y receptividad comunicativa del grupo.		
Variable	Subvariables	
Apertura	Empatía	Receptividad
Capacidad y actitud de los grupos a relacionarse y comunicarse de manera espontánea y sinceramente con los demás grupos	Capacidad que tiene el grupo a colocarse en la posición de los otros (empresa, trabajadores) y tratar de entenderles y acompañarles en su proceso.	Capacidad y actitud del grupo para recibir mensajes del entorno, personas y demás grupos de la organización.

Variable en relación con el sistema administrativo

Del sistema administrativo el cuestionario mide:		
Variables	Subvariables	
Apertura	Empatía	Receptividad
Actitud y capacidad de la empresa para convivir con sus trabajadores de manera abiertamente, sincera y espontánea	Actitud de la empresa (directivos) para entender entienda y acompañar al trabajador en su proceso de decodificación de mensajes	Actitud y capacidad de la empresa (directivos) para escuchar y atender los mensajes del trabajador.

El cuestionario incorpora también algunas preguntas enfocadas a las necesidades de capacitación de los miembros de la organización, en cuanto a la comunicación, su interés por un tipo de capacitación de esta índole y la importancia que representa para él la comunicación en el trabajo. Estas respuestas se convierten en las guías para el diagnóstico, especialmente a lo tocante con los procesos de capacitación.

Cuestionario

El siguiente es el cuestionario para medir la comunicación en el sistema organizacional. La plantilla contiene los datos referentes a la variable medida, los indicadores, los ítems, los códigos de las preguntas, los valores dados a cada pregunta. Dichos valores corresponden a una escala tipo “Licker”, con valores que van de cero a cuatro según la respuesta de cada enunciado.

Matriz de Variables, Ítem, códigos y valores

Variable	Indicadores	No	Ítem	Códigos	Valor	Sujeto de Investigación
Comunicación (Trabajador) Apertura:	Disposición	1	-Cuanto menos hablo con mis compañeros en el trabajo mejor. Creo que en boca cerrada no entra mosca.	.Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	Valor TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Trabajadores.
		2	-Muchas veces me he arrepentido de haber hablado en esta empresa, pero pocas de haber callado.			
		3	-Pienso que la comunicación en el trabajo es necesaria, pero manteniendo a salvo mi intimidad.			
		4	- Me siento mejor haciendo mi trabajo solo que acompañado			
	Seguridad Comunicativa	5	- En esta empresa me resulta difícil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicarme mis sentimientos, pensamientos u opiniones.	-Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 0 A: . 1 N: .2 D: .3 TD: 4	
		6	- No me gusta las situaciones de trabajo en las que tengo que relacionarme con los demás.			
		7	- Cuando siento que hieren mis sentimientos personales, tiendo a cerrarme como una ostra.			
		8	- En esta empresa me comporto con los demás tal y como soy. No guardo apariencias.	-Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	

Receptividad	Control de situaciones	9	- Creo que el éxito, el fracaso, la felicidad, etc., no dependen de uno mismo.	-Totalmente de acuerdo (TA) - De acuerdo (A) -Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) -En desacuerdo (D) -Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		10	- Tengo el convencimiento que para que las cosas mejoren en estas empresas depende más de los demás que de mí mismo(a).			
		11	- Si tengo que hacer algo. Lo hago a pesar de que no sea agradable enfrentarlo con ello..		TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
	Defensiva comunicativa	12	- Me cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		13	- Me es difícil llevarme bien con quien me dice las verdades.			
		14	-Siento que mi trabajo es poco importante para esta empresa.			
Comunicación (Grupo)	Apertura	15	- En mi grupo de trabajo hay mucho interés por relacionarnos, entre nosotros mismos.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA:4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
		16	- Los integrantes de mi grupo de trabajo no se escuchan entre sí o no se hablan.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		17	- Como persona mi grupo de trabajo me valora y respeta		TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
		18	- Entre compañeros de trabajo tenemos la suficiente confianza como para hacernos recomendaciones para mejorar.			

19	Receptividad	19	- La comunicación de mi grupo de trabajo y los demás grupos es muy buena. - Mi grupo de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas. - En mi equipo de trabajo se atienden las sugerencias que nos hacen, los demás grupos y personas de la empresa.	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) En desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
20		20	- En mi grupo de trabajo se atienden las sugerencias que nos hacen, los demás grupos y personas de la empresa. - Mi grupo de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas.	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) En desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
21		21	- En mi grupo de trabajo se atienden las sugerencias que nos hacen, los demás grupos y personas de la empresa. - Mi grupo de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas.	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) En desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
22	Empatía	22	- En mi grupo de trabajo se presentan muchos agravios y quejas internas. - En mi grupo de trabajo nos toca aprender de nuestros propios errores, ya que no compartimos las experiencias positivas y negativas de trabajo	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) En desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
23		23	- En mi grupo de trabajo nos toca aprender de nuestros propios errores, ya que no compartimos las experiencias positivas y negativas de trabajo	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) En desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
24		24	- No es responsabilidad de mi grupo de trabajo mejorar o no la empresa.	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) En desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
25		25	- Como grupo de reuniones y trabajos	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) En desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
26		26	- Yo me encuentro muy identificado con mi grupo de trabajo.	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) En desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
27	Apertura	27	- Esta empresa comparte con sus trabajadores sus objetivos y metas. - En esta empresa se permite que el personal comunique libremente sus ideas.	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) En desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)
28		28	- Esta empresa comparte con sus trabajadores sus objetivos y metas. - En esta empresa se permite que el personal comunique libremente sus ideas.	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	Totamente de acuerdo (A) De acuerdo (N) En desacuerdo (D) Totalmente en desacuerdo (TD)

		29	- En esta empresa se acepta positivamente la contribución de los trabajadores a la solución de los problemas.			
		30	-Esta empresa estimula el trabajo en equipo.			
	Empatía	32	- Aunque me doy cuenta del mal desempeño de esta empresa, no puedo hacer nada para evitarlo.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) . Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		33	- En esta empresa nadie da la cara, las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, con lo cual se enmascara los asuntos y problemas de trabajo.			
		34	- En esta empresa hay cooperación y entendimiento.		TA: 4 A: 3 N: 2 D: ..1 TD: 0	
	Receptividad	35	- En esta empresa los directivos escuchan y le dedican tiempo a los trabajadores.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) . Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 4 A: 3 N: 2 D: ..1 TD: 0	
		36	- Esta empresa se caracteriza por su trato amable y respetuoso hacia el trabajador			
		31	- Cuando tengo algo que decir en cuanto a mi trabajo, lo expreso, a mis superiores porque existe la confianza para hacerlo.			
	VI. Necesidad	37	- Considero necesario que se instruya al personal en como poder comunicarse mejor consigo mismo, así como con sus compañeros de trabajo.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) . Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 4 A: 3 N: 2 D: ..1 TD: 0	

		38	- Creo que la comunicación es muy importante para el trabajo en equipo.			
		39	- Me gustaría desarrollar habilidades para comunicarme eficazmente en el trabajo.			
		40	-En particular, cual de las siguientes metodologías de trabajo le agrada más, en caso, de participar en un programa de sensibilización a la comunicación.	a. a. Taller b. b. Conferencias c. c. Laboratorios prácticos en el mismo lugar de trabajo y retroalimentaciones en grupo. d. Otros. Cuáles:		
	Interés por capacitar al trabajador de parte de la empresa	41	a. Esta empresa capacita el personal en comunicación interpersonal en el trabajo.	-Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente de acuerdo (TD)	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
	42	b. Yo he recibido capacitación en como comunicarme eficazmente en el trabajo.				
	46	c. Escriba los nombres o temas de los cursos o programas de capacitación a los que ha asistido, en el último año de trabajo, por parte de esta empresa.				
	Importancia que da el trabajador a la comunicación en el trabajo	43	En una escala de (1) a (5) que tan importante es para usted desarrollar habilidades y conocimientos en comunicación para el trabajo.	(1) muy poco importante y (5) muy importante. a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5		
	Propuestas	44	-Qué aspectos relacionados con la comunicación en su trabajo le gustaría mejorar:			
		45	- Qué propondría usted para que se mejoren las relaciones de trabajo, en cuanto a la comunicación:			

Bibliografía

- *Axley, S.R (1996). Management and the communication intensive Organization Communication at work: Westport. Conn-Quorum Book,*
- *Axley, S.R (1996). Communication at work: Management and the communication intensive Organization. Westport. Conn- Quorum Book,*
- *Bañares, L La cultura del trabajo en las organizaciones. Ediciones Rialp- Caballo, V.*
- *Brownell, J. (1996). Building active Listeny skills.: Computerworld.*
- *Bohigas Mur, Neus. (1995). La comunicación organizacional y su rol en las organizaciones complejas.*
- *Coronado, Juan José, (1992). La Comunicación Interpersonal más allá de la apariencia. S.J. Universidad Iteso.*
- *Cortina, A. (2000).Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial. Valladolid. Trotta.*
- *Chun, Wei Choo (1999). La Organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y toma de decisiones., traducción Daniel Rey Díaz. Imprim. México: Oxford University,*
- *Chiavenato, Idalberto. (2000).Administración del Recurso Humano. Mc Graw – Hill Interamericana, S. A*
- *Daily y. Finch, M (1993).Benefiting from nonsexist language the workplace. Business Horizons.*
- *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. (1996). Los grupos humanos en las organizaciones. Barcelona, Edit. ORBY.*
- *Guizar M, Rafael (1998). Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. McGraw-Hill.*
- *Gondard, Francois (1996). La necesidad de comunicación en la empresa. Barcelona Edit.Orby.*

- *Gondard, François (1996)*. La necesidad de comunicación en la empresa. *Barcelona Edit. Orby*.
- *Justin G, Longenecker (2001)*. Administración de Pequeñas Empresas. Un enfoque emprendedor., *International Thomson Editores, S.A de C.V.*
- *Karp, K. (1996)*. The last art of feedback: *En Harvard Bussiness Review*, p. 129.
- *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales, 2000, Madrid. Siglo XIX de España editores.*
- *Marroquín Pérez, Manuel (1995)*. La Comunicación Interpersonal, *Ediciones Mensajero*.
- *Musgrave, J. y Anmís, (1996)*. M. Relationship Dynamics: Theory and Analysis. *New York; Free Press*.
- *Murphy, K.R. (1996)* Honesty in the workplace. *Pacific Grove, Calif: Brooks/Cole*.
- *Reza Trosino, Jesús Carlos. (1985)*. Cómo aplicar los principios de la capacitación en las Organizaciones. *Panorama Editorial, 1999. Secretaria de Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B". Dirección General de Capacitación y Productividad. Serie Programas y Estrategias. Desarrollo Organizacional.*
- *Romero Dácila, María Gabriela. (2001)*. Modelo de Capacitación Interactiva Basada en Normas de competencia, una forma de intervención del Trabajador Social en la Empresa. *En Premio STPS*.
- *Russ, Laft y Lengel, R (1990)*. Media selection and managerial characteristics in organizational communications. *Management Communication Quartely*,
- *Simón, H.A (1997)*. Administrative behavior. A study of decision.Making processes in administrative organization, *4a Ed. New York: Free press*,
- *Slocum-Woodman, Hellriegel. (1999)*. Comportamiento Organizacional. *Internacional. Thomson. Editores*

- *VaVarnery L. Beamer. Burr Ridge, Ill: Irwin, (1995). Intercultural Business Communication in the global workplace.*
- *William, Wether y Kerth, Davis.(1997). Administración de Personal y Recurso Humano. México. Edit Mc. Graw Hill,*
- *William, J, Clifton y Calás de Birriel, Marta. (1991) Conducta organizacional Editorial Scott, Foresman and Company, USA.*
- *William, J, Cliftony Calás de Birriel, Marta. (1991) Conducta organizacional. Editorial Scott, Foresman and Company, USA.*
- *Yépez López, Fanny (1999). El desarrollo humano y el éxito de las Organizaciones, Cali.*

Capítulo IV

La investigación de la comunicación organizacional en México

Abraham Nosnik Ostrowiak¹
Juan Andrés Rincón González
Mónica Sierra Vasavilbaso

Presentación

Los esfuerzos por sistematizar el conocimiento y la información disponible en México, acerca del ejercicio académico y profesional de la comunicación organizacional, tienen como propósito general reflexionar acerca de los principales avances y áreas de oportunidad para corregir retrasos en el tema y hacer público el estado de cómo se encuentra esta especialidad en el país.

Éste es el segundo ejercicio, el primero se realizó por iniciativa de la revista electrónica *Razón y Palabra* que publica el ITESM (TEC

1 Los autores agradecen a Karen López Corral, alumna de la licenciatura en Comunicación, área terminal en Comunicación Organizacional, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, por su colaboración en la investigación reportada en el presente capítulo.

de Monterrey), Campes Estado de México (Ver *Razón y Palabra*, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996). En aquella ocasión, el número de *Razón y Palabra*, dedicado a estos contenidos, se tituló "*La comunicación positiva y el entorno organizacional*" y contó con dos editoriales, seis artículos breves escritos por siete colegas, nueve entrevistas y un formato de encuesta que busca incrementar permanentemente una base de datos de los profesionales dedicados a la práctica y al estudio de la comunicación organizacional. ☞

En esta ocasión, un paso más, para enriquecer tanto el conocimiento como la comprensión de la especialidad, tal y como se conceptualiza y practica en nuestro país, con la finalidad de explorar formas y vías de desarrollo, tanto de la propia comunicación que se ejerce en las organizaciones como de las empresas e instituciones que la alojan.

El lector encontrará información resultante de la revisión de 41 capítulos publicados en diversas compilaciones, de los cuales se reportan datos y contenidos de 38 de ellos; 381 títulos de tesis de licenciatura y postgrado y las respuestas, reflexiones y comentarios de 16 especialistas, que contestaron a una serie de preguntas y cuestionamientos en formato tanto de entrevista como de encuesta.

El capítulo se organiza en tres partes principales. La primera presenta la reflexión y el análisis conceptual de la comunicación organizacional, desarrollado hasta ahora en nuestro país. La segunda, muestra los resultados y el panorama temático en la academia mexicana, con base en la revisión de los trabajos de tesis de alumnos de licenciatura y posgrado, cuyo interés es la propia comunicación organizacional. Finalmente, la tercera parte, presenta la visión que se tiene de la práctica de la investigación de la comunicación organizacional desde el mundo del trabajo.

Pensamiento, reflexión y análisis de la comunicación organizacional desde México

Presenta los distintos conceptos y temas que integran lo que se llamaría el pensamiento de la comunicación organizacional en México y que se compone, principalmente, de la reflexión filosófica, teórica, metodológica y técnica de la práctica profesional y el campo de conocimiento de la comunicación organizacional.

El análisis de la comunicación organizacional, en el sentido antes descrito, proviene de los tres textos que son las referencias más importantes en el medio, representan de mejor manera el esfuerzo de académicos y prácticos de la comunicación organizacional por identificar y discutir los aspectos centrales de la especialidad: La comunicación en las organizaciones, coordinado, en sus dos ediciones, por *Carlos Fernández Collado* (Fernández Collado, 1991a y 2002b) y *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*, coordinado por *María Antonieta Rebeil Corella* y *Celia RuizSandoval Reséndiz* (*Rebeil* y *RuizSandoval*, 1998).

Las limitaciones de tiempo y recursos materiales obligaron a acortar al máximo posible el universo de análisis-artículos ocasionales y columnas de opinión en periódicos y revistas, así como los contenidos de Internet desarrollados y utilizados por los colegas y que es parte importante del pensamiento de comunicación organizacional, generado desde México.

Se incluye además una referencia y material contenidos en este trabajo en la sección Estrategia de Comunicación. Es la documentación del caso Coca-Cola FEMSA, que realizó *Salvador Sánchez* (Sánchez, 2001) y aparece en el propio libro. La presentación del pensamiento y reflexión de la comunicación organizacional como forma de análisis, contiene las siguientes categorías:

- Conceptos fundamentales.
- Investigación de la comunicación organizacional.
- Estrategia de comunicación.
- Medios de comunicación.

- Rol, perfil y características del comunicador organizacional y del profesional, en general, como comunicador.

Conceptos fundamentales en la investigación de la comunicación organizacional

Carlos Fernández Collado (Fernández Collado, 1991b) inicia su análisis del tema de la comunicación organizacional dando cuenta que la sociedad mexicana, como la gran mayoría de las sociedades contemporáneas, es una sociedad cuya vida gira, en buena medida, alrededor de las organizaciones. Afirma, que *"las organizaciones, son fuente de satisfacción e insatisfacción para todos nosotros". "Vivimos inmersos en una sociedad organizacional."*

Identifica como variables importantes en el análisis y vida organizacional el tamaño, la interdependencia, los insumos, la transformación y los productos. Su análisis se centra, además de los conceptos de sociedad organizacional y organizaciones, en información y comunicación. Su concepción, tanto de información como de comunicación, dependen, a su vez, de la de incertidumbre y concluye, siguiendo entre otros, a *Farace*, que la información consiste en asignar patrones a los insumos de materia/energía y que la contribución consiste, precisamente, en la posible reducción de incertidumbre a propósito de la predictibilidad de los patrones en situaciones concretas. La comunicación es un tipo específico de patrón informacional referido a códigos simbólicos comunes.

Luis Arrieta (Arrieta, 1991) sigue a *Umberto Eco* al tratar los conceptos de información y comunicación, y enfatiza la importancia del universo de señales y el universo de sentido. El primero se refiere al proceso informativo y el segundo, al comunicativo, al darle a la información intencionalidad respecto de un destinatario, pasa revista también a la explicación del proceso de la comunicación con sus diversos elementos.

Horacio Andrade (Andrade, 1991b) explica que “la comunicación organizacional puede tener tres acepciones o significados distintos. En primer lugar, se trata de la referencia a un fenómeno que se da en toda o cualquier organización y que constituye el proceso social de mayor importancia. Se define este fenómeno como el intercambio de mensajes hacia el interior de la propia organización (intra), entre organizaciones (inter) y con el medio ambiente (sobrevivencia). En segundo lugar, la comunicación organizacional es la disciplina o campo del conocimiento que estudia dicho fenómeno. Y finalmente, la comunicación organizacional también es una práctica profesional, en tanto conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización (intra), entre organizaciones (inter) y la organización y su medio ambiente”.

Para *Alberto Martínez de Velasco* (Martínez de Velasco, 1991), el análisis y la discusión sobre organización fueron necesarios desde el momento en que la sociedad llegó a un nivel de desarrollo y, por tanto, complejidad tal, que requirió diferenciar los roles, funciones y tareas de los individuos que forman parte de ella.

Jorge Pelayo (Pelayo, 1991) incorpora el término de comunicación administrativa, siguiendo a *Duhalt Krauss*, en un sentido muy similar al expresado por *Andrade*: “es un proceso de doble sentido, a través del cual las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella, intercambian información con un propósito muy específico y determinado”.

En la introducción al “*Poder de la Comunicación en las Organizaciones*”, *María Antonieta Rebeil y Abraham Nosnik* (Rebeil y Nosnik, 1998), al pasar revista a empresas, instituciones y profesionales dedicados a esta actividad, dividen la presentación de la comunicación organizacional en tres funciones principales: la comunicación institucional/corporativa, la interna y la mercadológica. La primera se orienta más al manejo de la imagen de la empresa o institución; la segunda, a hacer más cohesionada la organización y la tercera a asegurar la sobrevivencia material de la misma.

Juan Guillermo Pérez Castillo (Pérez, 1998) explica que las organizaciones, en cierto sentido, no existen como tales y en realidad son proyectos y procesos de construcción de frente al futuro y al tipo de contribución que se quiere hacer en sociedad. De esta forma, las percepciones y representaciones (el sentido que le dan los individuos al trabajo) se vuelven un tema fundamental, tanto para concebir a las organizaciones, como para entender el papel de la comunicación en ellas.

María Antonieta Rebeil (Rebeil, 1998) explica que la comunicación organizacional es, cuando menos, un conjunto de cuatro campos profesionales:

La comunicación de negocios, referida a habilidades escritas y orales de comunicación orientadas a lograr claridad, organización y coherencia en los mensajes; *la comunicación gerencial*, ubicada más en el papel y función de quien dirige un equipo de colaboradores y que refleja los cambios de énfasis de supervisión a generación y aprovechamiento de conocimiento.

La comunicación corporativa o institucional, que se interesa por la problemática vinculada con una gestión profesional de la imagen y temas afines como la defensa de los intereses legítimos de la organización; sus relaciones con la prensa; la identidad e identificación con ella, por parte de empleados y trabajadores.

La comunicación organizacional como disciplina que estudia la contribución de las personas que integran la organización, y su capacidad de resolución de problemas por medio del diálogo o la discusión para aumentar a la vez su productividad e impacto en el sistema económico, político, social o cultural.

Finalmente, *Andrade* (2002b) enlista los postulados básicos que, según el autor, ayudan a una mejor comprensión, tanto de la naturaleza de la comunicación organizacional como de su alcance.

Estos postulados son:

- La comunicación es integral, porque abarca gran variedad de modalidades.
- La comunicación es un sistema, porque está integrada por subsistemas interdependientes de carácter técnico y humano.
- La comunicación y la cultura organizacionales están íntimamente relacionadas. La cultura puede entenderse como un marco de referencia o de significación (hacer sentido de los mensajes), lo cual equivale a una función comunicativa.
- La comunicación es una respuesta compartida: comunicarse bien es responsabilidad de todos. Las habilidades de comunicación de todos en una organización (áreas y niveles) es prioridad de una estrategia de desarrollo de la misma.

Elementos teóricos – metodológicos de la comunicación organizacional

Los conceptos fundamentales y la investigación de la comunicación organizacional son ámbitos tan complementarios que parecería que se sobreponen, y hasta cierto punto lo hacen.

La diferencia que se decidió establecer entre la primera y segunda categorías de esta sección del capítulo es considerar a la primera, conceptos fundamentales, como aquellos términos indispensables para establecer un lenguaje, contexto y visión comunes para el entendimiento de la comunicación organizacional.

En segundo lugar, se incorporó a la segunda categoría de investigación los elementos teórico-metodológicos y técnicos de soporte más socorridos cuando se estudia formalmente la comunicación organizacional.

Los enfoques teóricos y los elementos conceptuales de apoyo para la generación del conocimiento en comunicación organizacional se pueden estructurar desde los ámbitos macro (medio ambiente /

globalización/ sociedad de las organizaciones) hasta el nivel micro (la comunicación interpersonal).

Son varios los autores que reconocen la importancia del ambiente, su naturaleza dinámica y las tendencias que contiene, como punto de partida para el análisis y entendimiento y, por tanto, un mejor estudio de la comunicación organizacional. (Baptista, 1991, 2002; *Fernández Collado*, 1991b; *Rebeil y Nosnik*, 1998; Nosnik, 1998; Sánchez, 1998.)

Fernández Collado (1991b) inicia su análisis de los conceptos de organización, información y comunicación con una referencia a la sociedad contemporánea, como un ambiente donde la pertenencia a, y la influencia de las organizaciones de todo tipo (religiosas, comerciales, educativas, de salud, etc.) en la vida se dan de forma cotidiana. El autor agrega, las organizaciones, generan la satisfacción de todo tipo de necesidades: económicas, sociales, etc.

En su análisis acerca del ambiente, *Pilar Baptista* (Baptista 1991, 2002) destaca lo complejo del entorno social y la importancia informativa del propio ambiente al generar mensajes que no pueden ser ignorados por los decisores, dirigentes, líderes, etc. y sus organizaciones, en función de sus metas institucionales. Menciona, al igual que *Fernández Collado* en su momento, lo central del papel de la incertidumbre en la decodificación del ambiente desde la organización.

Sánchez (1998) al hablar, y analizar cada una, de las "*transformaciones de fondo*," identifica como importantes tendencias de cambio, que afectan el terreno de la comunicación organizacional, a:

- La búsqueda de un nuevo paradigma de comunicación.
- La percepción de la realidad organizacional como paradójica.
- El enfoque estratégico integral.

- La mayor especialización del comunicador organizacional.
- La preponderancia de la comunicación interpersonal.
- La incorporación de nuevas tecnologías.
- La utilización de recursos externos a la organización (outsourcing).

Al tratar de entender a la comunicación como parte de un complejo sistema organizacional, autores como *Andrade* (1991a) y *RuizSandoval* (1998) han identificado, entre otros, al concepto de cultura organizacional como muy importante.

El soporte teórico de la investigación y análisis de la comunicación organizacional también incluye la conceptualización de sistemas en esta materia. *Nosnik* (1991, 2002) ha intentado, en dos diferentes ocasiones, dos enfoques.

En la primera (*Nosnik*, 1991), presenta un análisis de sistemas de comunicación desde una perspectiva más tradicional. Demuestra como éstos responden al diseño estructural y a la funcionalidad de las organizaciones. Mas, recientemente (*Nosnik*, 2002), su interés ha sido en mostrar como un esquema de desarrollo (tanto de evolución como de involución) de las organizaciones se relaciona con la naturaleza y las posibilidades de comunicación en este tipo de sistemas productivos.

Alberto Martínez de Velasco (*Martínez de Velasco* 1991, 2002) identifica enfoques, corrientes y escuelas de pensamiento que han influido en la conceptualización y el soporte del estudio de la comunicación organizacional.

La relación entre la dinámica de grupos y la investigación de la comunicación organizacional ha sido estudiada recientemente por *Fernández Collado* (2002a). Su análisis también incluye las redes de comunicación, una de las aplicaciones más concretas de este tipo de conocimiento a la problemática de la comunicación en las organizaciones.

Pérez (1998) hace una crítica de los modelos teóricos utilizados para entender los procesos de comunicación en las organizaciones. *Nosnik* (1998) intenta una explicación teórica de estos procesos desde lo que él ha identificado como "*la comunicación productiva*", un enfoque centrado en las acciones correctivas de los procesos productivos, destacando el papel de la información y la retroalimentación en dicha mejora.

Sánchez (1991, 2002) analiza la comunicación interpersonal en las organizaciones. Identifica sus principales características y metas, además de incorporar la dimensión no verbal. El capítulo termina con una aplicación específica al entorno organizacional, donde se destacan las reglas de interacción entre individuos (jefes y colaboradores) y los conflictos y barreras que la comunicación interpersonal enfrenta.

Desde el punto de vista técnico-metodológico, *Luis Albarrán* y *Héctor Bianchi* analizan diferentes aspectos del proceso de investigación aplicados al estudio de la comunicación organizacional.

Albarrán (1991, 2002) adopta diferentes enfoques en sus dos aportaciones. En la primera ocasión (*Albarrán*, 1991), inicia reflexionando acerca de los propósitos de la investigación en esta materia: para qué va a llevarse a cabo y qué se va a medir. Afirma que es muy importante, la construcción de un modelo conceptual que se traduce en la práctica al tener un punto de referencia para la toma de decisiones a la luz de los resultados.

Más recientemente (*Albarrán*, 2002), el autor ofrece un nuevo planteamiento conceptual: su enfoque se centra en agrupar los estudios de comunicación organizacional en términos de diseños de investigación, con base en distintas técnicas de recolección y análisis de datos.

La conclusión más importante de *Albarrán* es que la investigación de la comunicación organizacional ha privilegiado los estudios de tipo correlacional, tanto exploratorio-descriptivos como

exploratorio-predictivos, descuidando los estudios cuasi experimentales, que son más congruentes con la realidad de las organizaciones.

Héctor Bianchi (Bianchi, 1991) centra su aportación metodológica en la experiencia grupal como fuente de información para el estudio del comportamiento organizacional, incluida la comunicación. El autor expone de manera amplia y detallada las leyes que rigen el comportamiento de los grupos y explica como se puede identificar el nivel de funcionamiento de los grupos por medio del análisis de la experiencia de desempeño de los mismos.

Estrategia de comunicación

Tanto *Salvador Sánchez* como *Jorge Pelayo* expresan claramente la justificación y la importancia del estudio de la estrategia de comunicación, como parte central de la investigación de la comunicación organizacional.

Según *Sánchez*, *“la trascendencia de la comunicación se hace más patente en la medida en que se asciende por la pirámide organizacional”*. (Sánchez, 1991, p.12) A decir del segundo, *“(...) a mayor cercanía del centro de control y toma de decisiones de la organización, mayor será el énfasis en el intercambio de información (...)”*(Pelayo, 1991, p.216).

Estos autores, enfatizan una doble realidad: el poder y control de las organizaciones requieren de procesos comunicativos e intercambios de información intensos y oportunos; y los procesos y profesionales de la comunicación que están cercanos al centro de poder y control de las organizaciones resultan más estratégicos e importantes para éstas.

Las actividades que específicamente debe realizar un comunicador para alcanzar su estatus como factor estratégico de la organización son identificadas por *Sánchez* (1998):

- Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación.
- Participar en la planeación y producción de programas de comunicación.
- Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.
- Colaborar en el desarrollo de políticas y procedimientos, así como de distintos elementos orientados al cambio o reforzamiento de la cultura de la organización.
- Desarrollar y llevar a la práctica programas de capacitación y entrenamiento en comunicación.

Pérez (1998) identifica tres tipos de intervención comunicativa en las organizaciones:

1. La comunicación operativa, que desarrolla mensajes y piezas de comunicación en todos los ámbitos al interior de la organización;

2. La comunicación táctica, potencia las funciones que mantienen y refuerzan a la organización productivamente y,

3. La comunicación estratégica, que la llevan a cabo los accionistas (o sus equivalentes en instituciones gubernamentales y filantrópicas) y altos directivos de la organización, algunos consultores y mandos medios. Su propósito principal es dar el esquema de funcionamiento para enmarcar, desarrollar y decidir de forma coherente la operación, la táctica y la estrategia de la propia organización.

Según *Arrieta* (1991), los objetivos del área de comunicación en las organizaciones se refieren a concebir y realizar actividades que se encaminen a crear y fomentar la vitalidad y eficiencia de los flujos de información interna y externa. Para ello, deben adecuarse formas y contenidos, códigos y canales sobre la base de los diversos públicos que recibirán, y en su caso, retroalimentarán a partir de dicha información.

Para *José de Jesús González Almaguer* (González Almaguer, 1998), el comunicador tiene la obligación de actuar estratégicamente en cualquier entorno organizacional. Para este autor, actuar estratégicamente consiste en generar beneficios tanto para las organizaciones como para el propio entorno, a través de los intercambios de información (él los nombra simbólicos).

La estrategia de comunicación también incluye, desde nuestra perspectiva, la documentación de casos. Esta labor, aún muy aislada e infrecuente en el medio, se incluye en los libros de texto revisados para el presente análisis.

María Josefa Cañal (1991) documenta la experiencia de seis organizaciones en estrategia de comunicación organizacional. Por medio de entrevistas y de técnicas complementarias en su investigación periodística, la autora expone la problemática de como uniformar criterios y prácticas que creen y administren de forma efectiva la imagen externa e interna de una organización.

- *Alejandro Berrocali* (1998) documenta el caso de la empresa Gigante, líder en el mercado de autoservicio.
- *Luis Martín del Campo* (1998) documenta el caso del grupo financiero Inverlat (ahora Scotiabank Inverlat).
- *Lisette Alvarado* (1998) expone el caso de pronósticos deportivos
- *Sánchez* (2001) describe el caso de Coca-Cola FEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.).

Educación y estrategia de comunicación

A pesar de que la educación de los futuros profesionales de la comunicación organizacional debería ocupar un espacio aparte, se incluye un par de reflexiones de académicos especialistas en este tema, respecto a la relación que existe entre la formación de recursos humanos y la estrategia de comunicación.

En su análisis de la educación de los comunicadores organizacionales, *González Almaguer* (1998) afirma que para poder formar estrategias en este campo se debe adquirir y perfeccionar conocimientos, habilidades y actitudes dirigidas a áreas del ejercicio profesional, como: orientación a públicos organizacionales, al mercado, al proceso y los resultados, al negocio (o giro de la institución respectiva) y la orientación de solución de problemas.

Orlando Ocampo (1998) afirma que la efectividad educativa respecto de la comunicación organizacional debe tomar en cuenta e incluir aspectos como los siguientes:

- El empleo de los egresados (el futuro ejercicio profesional);
- La perspectiva de los empleadores;
- El cuestionamiento en la formación en comunicación organizacional, en el sentido de preparar estrategias con criterio propio y no repetidores de medios;
- La propia gestión de la comunicación organizacional de las instituciones educativas que imparten esta especialidad;
- La capacidad de una selección y definición del perfil (ideal) de los alumnos, aspirantes a la carrera o especialidad,
- La mejora de las condiciones, el fortalecimiento académico de los docentes, y el reflejo desde las propias universidades de la ventaja de contar con especialistas de comunicación organizacional para lograr un liderazgo institucional.

Medios de comunicación

Según *Roberto Hernández Sampieri* (1991), los medios son una parte esencial del proceso de comunicación. Ofrece una tipología que incluye 44 medios diferentes en la organización. Divide su uso en dos: el apoyo a conductas específicas e individuales de comunicación y el apoyo de actividades eminentemente organizacionales.

Considera la incorporación de nuevas tecnologías de información, como las propias computadoras, el correo de voz y dictado digital, la videoconferencia, etcétera.

La máxima limitación que ve en la práctica organizacional es la falta de difusión de estrategias integrales de uso de medios, es decir, la falta de planeación en su uso, organización y evaluación. Otras dos limitaciones importantes a nivel estratégico son: la falta de continuidad en la producción de medios impresos y, cuando el plan de medios no sigue la estrategia corporativa de la empresa o institución.

Más recientemente, este autor (Hernández, 2002) afirma en una actualización de su trabajo (1991), que la comunicación interpersonal y grupal como medios o canales siguen siendo muy importantes para inducir y persuadir sobre lo positivo de los cambios organizacionales.

Arrieta (1991) clasifica a las publicaciones internas en tres, según el canal utilizado: interpersonal; colectivo de micro-grupos y colectivo de macro -grupos. Destaca las funciones de los canales de comunicación en general: informar, educar, función social, función cultural y divertir y entretener.

Funciones específicas de la comunicación organizacional son: integrar al personal; crear, apuntalar y manejar la imagen corporativa, interna y externa; diagnosticar, evaluar y conformar el clima social y organizacional prevalente, y apuntalar y renovar los valores en el contexto de la cultura organizacional.

Roberto Sánchez Mejorada (2002) analiza como medio de comunicación el correo electrónico. Le concede el valor de la inmediatez. Destaca tanto los aspectos positivos como negativos de esta forma de comunicación, y reflexiona alrededor del principio de la dignificación intrínseca de la comunicación humana: entre más eficaces son los procesos de comunicación, más dignifican a quienes la ejercen.

Rol, perfil y características del comunicador organizacional y del profesional en general, como comunicador

Según *Pelayo* (1991), las habilidades de la comunicación posibilitan el desempeño que contribuye al logro de objetivos en la organización.

La función de mando, dirección, jefatura o liderazgo es posible para un desarrollo o mejora de las habilidades de comunicación, y que el autor cita como importantes: cómo escuchar mejor; cómo hablar mejor; cómo escribir mejor; cómo conducir entrevistas, cómo conducir reuniones de trabajo; (administrativas) y cómo manejar la comunicación no verbal

En una versión más reciente de su análisis (*Pelayo*, 2002) incluye también las habilidades de: cómo hacer más productivo y evitar abusos en el uso del correo electrónico y las habilidades vinculadas con las nuevas tecnologías de información respecto de la Intranet, chat, videoconferencias, etc.

Para *González Almaguer* (1998), un comunicador organizacional debe tener, entre otras, las siguientes habilidades:

- Proactividad.
- Capacidad estratégica
- Capacidad de manejo de sistemas integrados de comunicación.
- Generación de sinergia empresarial (organizacional) en un entorno competitivo y
- Comunicador (efectivo) de la misión y visión (organizacionales).

Para un entorno globalizado, el autor agrega los siguientes temas y habilidades: comunicación intercultural y negociación eficaz, asertividad y toma de riesgos.

RuizSandoval(1998) identifica la necesidad de desarrollar una serie de capacidades con las que el comunicador organizacional debe estar dotado para:

- Llevar a cabo una labor trascendente, con una participación intensa y responsable con su entorno.
- Ser capaz de cumplir con su función de forma integral (global) para poder contribuir a las metas de la organización.
- Ser agente de cambio.
- Seguirse preparando y poder aplicar (usar) las nuevas tecnologías.

Serafina Llano Prieto (1998) identifica como el perfil más deseable el de estrategia promotor que, entre otras características, debe: contar con conocimientos teóricos, voluntad y creatividad para concretar en acciones lo conceptualizado. En síntesis: un profesional capaz de diseñar e instrumentar conceptos, metodologías, estrategias, planes, programas de medios y acciones de comunicación que apoyen los objetivos de la organización.

Andrade (2002b) identificó cuatro características generales en el papel del comunicador:

1. Propiciar que todos en la organización reciban la información completa, confiable y oportuna sobre el entorno, la organización y el trabajo a realizar.
2. Propiciar la identificación con la organización, el orgullo y sentido de pertenencia. Encontrar (ofrecer a los demás) un sentido y dirección del proyecto organizacional: misión, visión, valores.
3. Favorecer la integración de, y con, los colaboradores y la organización. Mejorar la comunicación vertical y horizontal.
4. Fomentar el trabajo en equipo. Combatir barreras de comunicación entre áreas y niveles. Propiciar un clima de

colaboración y apoyo de objetivos comunes. Propiciar una visión de conjunto: interrelaciones e interdependencias.

Facilitar una imagen favorable y consistente. Una imagen real y sólida.

Dos trabajos que deben citarse como complementarios, y que establecen un contexto de análisis más general para el caso del perfil del comunicador organizacional, son la encuesta que realizó la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO) y Consultores en Investigación y Comunicación (CINCO) dirigida por *Patricia Agraz* (Agraz, 1998), y el estudio realizado por *Claudia Benassini* (Benassini, 1998).

Conclusiones

Los conceptos fundamentales, a partir de los cuales se ha construido el pensamiento de **comunicación organizacional en México**, son información, comunicación y organización y la propia búsqueda de definiciones de comunicación organizacional. Falta aún un ejercicio conceptual que diferencie, aclare y tipifique a la comunicación organizacional de las empresas, el sector público y el tercer sector. Como parte de este ejercicio, deberán abordarse las distinciones entre los modelos corporativos y no corporativos de gestión organizacional de la comunicación.

Se deberá ver para el futuro mayor especificidad en el estudio del ambiente que rodea e influye en las organizaciones y, en especial, esforzarse por discernir de forma más profunda el sentido y contenidos de un ambiente identificado como global.

Existe una notable carencia de elaboración teórica desde la vanguardia administrativa, al igual que por sistematizar la revisión y construcción de modelos de comunicación organizacional y de técnicas de investigación específicas para esta disciplina.

Los medios de comunicación organizacional no gozan de mucha popularidad en la atención de teóricos y metodólogos. Una mayor conceptualización acerca de la naturaleza particular de estos medios y su posible estudio podrán dar más luz acerca de la naturaleza del proceso de la comunicación en las organizaciones.

En cuanto al perfil, rol o función del comunicador organizacional, se puede profundizar mayormente en la identificación y medición de competencias con base en los sectores (privado, público y Tercero), donde ejerce profesionalmente el especialista, así como del tamaño de su organización, el giro o especialidad de la misma y el impacto de internacionalización del mundo.

La investigación de la comunicación organizacional desde las universidades mexicanas

En el mundo de las universidades, la producción de conocimiento se alterna con la labor de formación de cuadros de profesionales. El espacio donde aparentemente tienden a unirse ambos quehaceres es la elaboración de tesis profesionales.

La tesis es una de las múltiples posibilidades de enriquecimiento del acervo de conocimiento de un campo o disciplina profesional. La tesis fue en las universidades europeas, y en algunas mexicanas, un trabajo original que se exponía con toda su argumentación para superar planteamientos anteriores o para presentar nuevas explicaciones (Farrand, 1994). Las tesis que se llevan a cabo hoy en las universidades parten de un punto en el camino del conocimiento de una disciplina profesional para proponer un avance.

En el campo de la comunicación, la proliferación de Escuelas de Comunicación en las últimas décadas podría presuponer una creación igualmente masiva del conocimiento. Es cierto que la investigación en comunicación goza de una tradición extensa en México. En tan solo unos años, *“el estudio de la comunicación ha*

vivido una tendencia de crecimiento sostenido de los productos publicados de investigación. Entre 1986 y 1994 se pusieron en circulación más de esos materiales que en los treinta años anteriores” (Fuentes Navarro, 1997). El corpus total de documentos analizados por *Fuentes Navarro* para su estudio fue de 1.267 (ibidem, p. 2) lo cual habla de una vasta (si bien no suficiente) producción de conocimiento.

La investigación en comunicación organizacional en México no cuenta con un estudio específico que refiera su producción a lo largo del tiempo. En el presente estudio ofrecemos un acercamiento a las principales líneas temáticas que se han seguido en la elaboración de trabajos de tesis de licenciatura y postgrado en el período de diez años, comprendido entre 1992 y el año 2002. Para ello, integramos una base de datos que contiene los resultados de búsquedas electrónicas y presenciales de los títulos de 381 tesis de licenciatura y postgrado elaboradas, fundamentalmente, en cuatro universidades mexicanas: Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana, Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).

La selección de estas instituciones obedeció a la facilidad de acceso a la información requerida, en la medida en que el tiempo para la realización del estudio lo permitió. Se tomaron en cuenta 29 registros de la base de datos del Centro de Documentación CONEICC (Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación), los cuales contienen, estudios de la Universidad Intercontinental, Universidad de las Américas de Puebla, Universidad Autónoma de Chihuahua, Escuela de Periodismo “*Carlos Septién García*”, Universidad del Valle de México, Plantel San Rafael, y Universidad Iberoamericana, Plantel León.

El análisis temático de los títulos de las tesis enlistadas se llevó a cabo sobre la base de las siguientes nueve categorías:

Teoría. Tesis que abordan la comunicación organizacional desde un punto de vista teórico o conceptual.

Programa. Tesis que presentan propuestas de programas, diseño de modelos y creación de departamentos de comunicación; campañas con fines específicos, proyectos de manejo de imagen, identidad corporativa, entre otros.

Emisor. Tesis cuyo énfasis de estudio se encuentra en el emisor del proceso comunicativo.

Mensaje. Tesis con especial interés en el diseño o manejo de mensajes.

Canal. Estudios centrados en algún medio utilizado para la comunicación de mensajes en la organización.

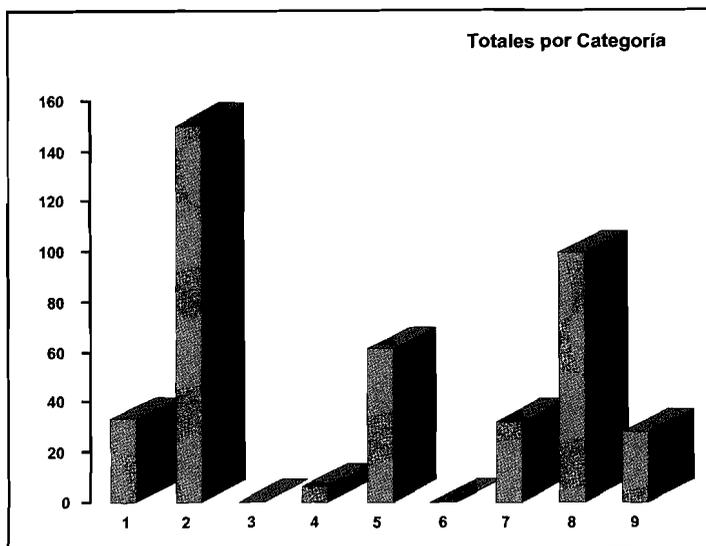
Receptor. Tesis cuyo interés está en el receptor del proceso de comunicación organizacional.

Efectos. Trabajos con especial interés en alguno de los efectos esperados o logrados por la comunicación organizacional (motivación, productividad, integración, entre otros).

Estudios de caso. Tesis que presentan un estudio de caso en particular. En esta categoría se distinguieron casos cuyo interés estuvo en organizaciones: a) privadas, b) gubernamentales, c) del tercer sector, d) sindicatos, y e) comunidades indígenas.

Roles o papel del comunicador organizacional. Trabajos que plantean estudios o reflexiones en torno a las funciones, actividades concretas del comunicador en las organizaciones.

Los resultados del análisis son los siguientes:



Los estudios más recurrentes (36.6 por ciento) fueron realizados en la categoría 2, denominada Programa, en la cual se incluyen tesis que proponen el diseño de modelos, creación de departamentos, campañas, proyectos de imagen, de identidad, entre otros:

El ITESO presenta la mayor frecuencia en estos estudios el 34 por ciento.

La UNAM ocupa el segundo sitio con 36.6 por ciento

La Universidad Anáhuac y la Universidad Iberoamericana el 14.6 por ciento de los estudios, cada una y en el caso de los datos de CONEICC, esta categoría suma el 4 por ciento de los estudios revisados.

En segundo lugar de las categorías de análisis 24.2 por ciento, se encuentran las tesis que reportan estudios de caso, ya sea en

empresas, entidades gubernamentales, organizaciones del tercer sector, sindicatos o agrupaciones indígenas.

Se encuentra una mayor frecuencia de estudios que refieren acercamientos a empresas en instituciones de educación superior privada: 94 por ciento de los estudios de caso presentados en la Universidad Anáhuac; 55 por ciento de los realizados en el ITESO, y el 100 por ciento de los elaborados en la Universidad Iberoamericana.

En cuanto a estudios de caso en instituciones gubernamentales, los estudiantes de la UNAM realizaron una mayor cantidad de este tipo de tesis 78 por ciento; los del ITESO, 18.3 por ciento; Anáhuac, 5.2 por ciento y la base CONEICC 10 por ciento.

El ITESO es la única institución que reporta estudios de caso en organizaciones del tercer sector a diferencia de las demás universidades 18.3 por ciento de los estudios de caso. Son pocos los trabajos que presentan casos de organizaciones sindicales (solo dos de las tesis redactadas en el ITESO).

En el tercer sitio se encuentran las tesis que estudian algún medio de comunicación, al interior o exterior de la organización. Se trata de sesenta y un tesis que representan el 14.9 por ciento del total. Existe una aparente preferencia por los medios impresos; se presentan estudios de revistas internas, boletines informativos, manuales, gacetas, publicaciones comunitarias, carteles. Y, en menor medida, tesis cuyo énfasis de estudio se centra en otro tipo de medios: video corporativo, displays promocionales, videocasete, correo directo, multimedia, Internet.

En cuarto lugar se ubican aquellos trabajos que proponen algún acercamiento conceptual de la comunicación organizacional, sustentado teóricamente. En esta categoría, solo se contaron 33 tesis, que corresponden al 8 por ciento, de las cuales, el ITESO presentó diez, la UNAM siete, la Iberoamericana seis y la Anáhuac,

cinco al igual que las universidades de la base de datos de CONEICC.

Enseguida se ubican los trabajos que reportan el estudio sobre alguno de los efectos esperados de la comunicación en las organizaciones, a saber: productividad, motivación, integración, evaluación, entre otros. En esta categoría se enlistan 32 tesis, que a su vez representan el 7.8 por ciento del total.

Finalmente, en la categoría nueve hay una serie de estudios que atienden la conceptualización del rol o papel del comunicador en las organizaciones, de manera importante, 28 tesis, equivalentes al 6.8 por ciento. Estos trabajos se han llevado a cabo en el ITESO.

A lo largo de esta revisión, encontramos un total de 381 tesis, de las cuales, el ITESO contribuye con 174, lo cual indica un promedio, en el período que abarca el presente estudio (1992-2002), de 17.4 investigaciones por año.

La UNAM con 96 títulos, 9.6 por año. La Universidad Anáhuac cuenta con 51 registros, en un lapso de nueve años (en que se pudo obtener la información), representa un promedio de 5.6 tesis por año. Y, finalmente, la Universidad Iberoamericana presenta 48 tesis, con un promedio de 5.3 por año.

Del análisis anterior se extraen las siguientes conclusiones:

1. En general, la proporción de tesis elaboradas con énfasis en comunicación organizacional es considerablemente inferior a aquellas que atienden otros aspectos de la comunicación. Esto puede ser reflejo de la proporción inferior de los estudiantes de comunicación organizacional, en relación con aquellos interesados en otras áreas de especialización, o denotar falta de profesores especializados que funjan como directores de dichas tesis.

2. Existe poca producción de conocimiento conceptual o teórico, lo cual puede cuestionar la concepción de la tesis como un elemento para este fin. Si bien, el nivel de licenciatura no sería el óptimo para el desarrollo de conocimiento nuevo, toda vez que para ello existen los postgrados. Aún así, deberá trabajarse en el diseño de propuestas de aproximación teórica al conocimiento existente, que pueda facilitar el desarrollo de interpretaciones regionales.

3. El énfasis en la presentación de soluciones (programas de comunicación) es una tendencia identificada en el estudio. Este énfasis puede ser consistente con la idea de formación de profesionales de una disciplina práctica. Se considera pertinente que se revisen adecuadamente las aproximaciones metodológicas para el diseño de dichas soluciones, de tal modo que se pueda garantizar un soporte conceptual para la atención de una problemática comunicativa específica, y evitar con esto trivializar el ejercicio de la tesis al ofrecer soluciones meramente mediáticas carentes de solidez en su diseño y fundamentación.

4. Aún cuando los estudios de caso representan la segunda orientación más importante de las tesis en comunicación organizacional, debe revisarse su diseño con la intención de garantizar que la metodología de trabajo permita una exposición clara de la problemática identificada en la organización, las propuestas de solución y su fundamento. De esta forma, los casos deben reflejar aquellas características de excelencia en la práctica de la comunicación, que la convierten en una solución ejemplar y no solamente documentar experiencias comunicativas convencionales, que poco pueden aportar al estudio de la comunicación organizacional.

5. Vale destacar la poca atención que reciben las llamadas nuevas tecnologías de información o la comunicación mediada por computadora como temas centrales de los trabajos de tesis.

6. Se cuenta con trabajos que reflejan una orientación equilibrada al estudio de caso en cuanto a empresas u organizaciones lucrativas y entidades gubernamentales. Sin embargo, aún hace falta mayor investigación de las prácticas comunicativas del llamado Tercer Sector.

7. Existe poca atención a elementos específicos del proceso de comunicación organizacional (emisor, receptor, mensaje, canal y efectos), lo cual puede alertar con respecto de la solidez de las propuestas comunicativas expresadas en los trabajos de tesis.

Difusión del conocimiento de la comunicación organizacional

La mejor investigación seguramente es aquella que se da a conocer públicamente. Por ello es importante tomar en cuenta que el conocimiento generado por la investigación debe servir, tanto para el diseño de programas de comunicación, como para enriquecer el acervo de la disciplina de la comunicación organizacional.

En México, por ejemplo, se cuenta con importantes foros de expresión para los resultados de investigación aplicada: las mesas especializadas que se generan en cada encuentro anual de la Asociación Mexicana de Investigadores en Comunicación (AMIC), y la revista electrónica *Razón y Palabra*, proyecto del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México, en el cual se han brindado espacios para difundir el pensamiento de la comunicación organizacional del país. Igualmente, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) cuenta con un foro electrónico de discusión de tópicos de comunicación organizacional.

La producción del conocimiento original con sustento teórico tiene, preferentemente, como campo de desarrollo el nivel doctoral de estudios. La difusión del conocimiento en comunicación organizacional cuenta con un reconocimiento internacional a la mejor disertación doctoral. Desde 1988, la División de Comunicación

Organizacional de la ICA estableció como una actividad permanente de reconocimiento al mejor trabajo académico desarrollado por estudiantes de nivel doctoral el "*Premio W. Charles Redding*" (ICA, 2002b). Los trabajos merecedores de esta distinción representan, una oportunidad para conocer lo más depurado del conocimiento de la especialidad. El premio constituye también un reconocimiento al profesor *W. Charles Redding*, uno de los principales pensadores de la disciplina, académico de la Universidad de Purdue, reconocido por sus trabajos en retórica, comunicación organizacional y ética de la comunicación organizacional (Purdue University, 2002).

La IABC Research Foundation estableció el "*Premio Jake Whitmer*" para reconocer trabajos de investigación comisionados o desarrollados por comunicadores organizacionales. Los trabajos reconocidos buscan su aplicación inmediata a la resolución de problemas de una organización específica. Esta distinción es otorgada a aquel trabajo de comunicación (participante en los premios anuales Gold Quill, de la propia IABC) que haya utilizado, de manera efectiva, alguna modalidad de investigación científica para realizar proyectos de comunicación exitosos (IABC, 2002b, p. 24).

Tendencias de la investigación, análisis, consumo de información y conocimiento en la práctica profesional

Parte de este capítulo da a conocer las tendencias de la actividad de investigación, análisis y consumo de información y conocimiento de la comunicación organizacional, según los puntos de vista de especialistas, investigadores, analistas, consultores y educadores, como de decisores y profesionales que requieren de dicha información en el mundo del trabajo.

Las personas que participaron en el estudio contestaron preguntas relacionadas con los avances percibidos como los más importantes de la comunicación organizacional en los últimos diez años; el papel que la investigación jugó en dichos avances y el progreso de la investigación de la comunicación organizacional en

México respecto a la de los Estados Unidos y de la Unión Europea.

Los entrevistados compartieron su opinión sobre las instituciones que promueven más decididamente la investigación de la comunicación organizacional en México, las más productivas en la generación de conocimientos y técnicas sobre el tema, y aquellas que forman profesionalmente a los investigadores de esta disciplina.

Se habló sobre los medios de difusión más importantes de la investigación de la comunicación organizacional en México, así como de los medios a través de los cuales, los participantes en el estudio se actualizan en el tema.

Se opinó sobre el estado actual de las organizaciones con respecto del ambiente de información y comunicación planes, públicos y procesos, así como de la relación que existe entre la gestión y la investigación de la comunicación en el contexto organizacional.

Se analizaron las perspectivas futuras, los problemas prioritarios a los que se debe enfocar, los temas que ameritan investigación y la utilidad que le reporta a México la actividad de la comunicación organizacional.

Se discutió sobre: el perfil profesional requerido para el investigador de esta disciplina, las instituciones de las cuales es posible captar talento humano y de los espacios organizacionales en los que pudiera ubicarse a este especialista para que su actividad resulte relevante.

Finalmente, se comentó sobre las ventajas de contar con una comunidad dedicada a la investigación permanente y sistemática de la comunicación organizacional así como de las desventajas de no contar con ésta y las acciones específicas que deben tomarse para que la investigación de la comunicación organizacional sea útil y

relevante en el mundo práctico de las empresas, el sector público y las organizaciones del tercer sector.

Cabe mencionar que dieciseis personas que participaron lo hicieron a través de encuestas y entrevistas aplicadas a una muestra no probabilística total de cuarenta y ocho profesionales durante los meses de julio y agosto de 2002.

Las categorías o criterios de selección que se observaron para escoger a los participantes fueron los siguientes: autor/investigador; empresario/ejecutivo/funcionario; docente/académico; consultor/capacitador y especialista con acreditación de asociaciones como la IABC (International Association of Business Communicators/Asociación Internacional de Comunicadores de Negocios) y / o membresía en AMCO (Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales); con experiencia y trayectoria relevantes en la disciplina y profesión de la comunicación organizacional.

De los participantes, once son decisores; cuatro, académicos y una persona pertenece a la vez a la categoría de decisora y académica. Dentro del sector en que trabajan se encontró que ocho individuos lo hacen en el mundo empresarial, tres en el sector público y cinco en universidades privadas del país. Entre los puestos que ocupan están el de director (9), subdirector (1), gerente/coordinador (4) y académico (2).

Con respecto a su educación, dieciseis de ellos tienen licenciatura; trece, maestría y dos cuentan con un doctorado y adicionalmente seis personas han tomado cursos y diplomados relacionados con la alta dirección, la capacitación y consultoría, comunicación y relaciones públicas, liderazgo y formación social, comunicación comercial y publicidad, solución de problemas y diseño de proyectos. La edad de los entrevistados abarca un rango de entre los 30 y 52 años, de los cuales once están en alrededor de los 40 años.

Los autores agradecen la opinión de los dieciseis entrevistados y están seguros que sus puntos de vista serán de gran utilidad para los actuales y futuros profesionales, académicos, consultores, investigadores y analistas de la comunicación organizacional en México.

Principales hallazgos y reflexiones de las entrevistas y encuestas realizadas a expertos y especialistas en comunicación organizacional

Las reflexiones más importantes de los dieciseis profesionales y especialistas entrevistados para el presente estudio, fueron:

1. La comunicación es reconocida como una actividad sustancial para el logro de los objetivos organizacionales, los aspectos críticos del negocio y la gestión empresarial e institucional.

2. A pesar de que la investigación, en esta materia en México, aún es escasa ésta ha sido rica como un soporte de pensamiento empresarial e institucional. Se ha constituido en una especie de memoria y registro del avance apoyado por la seriedad de tesis y estudios académicos del tema y esfuerzos prácticos en el mundo del trabajo.

3. El avance de la investigación de la comunicación organizacional en México, con respecto a países desarrollados como los Estados Unidos y los de Europa, es limitado, entre otras razones, por la falta de voluntad, certificación, recursos económicos y mayor vinculación con la empresa y las organizaciones de los sectores público y tercero.

4. La utilidad que reporta a México la investigación de la comunicación organizacional va relacionada a la productividad organizacional, y es percibida como una herramienta para incrementar ésta, mejorar sustancialmente el clima organizacional y la imagen de las empresas e instituciones donde se sucede la comunicación.

5. Entre las instituciones mencionadas como promotoras, aunque no especialistas, de la investigación de la disciplina están las

universidades (resalta el sistema ITESM, TEC de Monterrey), las asociaciones profesionales y las empresas multinacionales norteamericanas y europeas.

6. En cuanto a las instituciones percibidas como más productivas en la generación de conocimientos y técnicas de investigación en el campo de la comunicación organizacional, los entrevistados destacaron las universidades (donde se promueve el postgrado de comunicación organizacional y alumnos que realizan sus tesis de maestría), los consultores y algunas personalidades del campo.

7. En cuanto a las instituciones que forman o preparan técnica y profesionalmente a los investigadores de la comunicación organizacional en México, indicaron que principalmente lo hacen las universidades privadas. Sin embargo, reconocen la necesidad de que haya un centro de investigación donde se prepare a los investigadores y haya un interés específico.

8. En cuanto a los medios de difusión más importantes de la investigación de la comunicación organizacional en México, predominaron las universidades y las asociaciones, los libros y reportes, el Internet y las revistas. Se reconoce la ausencia de un órgano de comunicación que difunda sistemáticamente conocimientos e información relativos a la investigación en este tema.

9. Los procesos que los especialistas identifican como parte de un plan de comunicación son: la investigación de las necesidades de comunicación, la planeación de medios y contenidos, la comunicación con públicos diversos, el entrenamiento en el manejo de la información y nuevas tecnologías y el apoyo a procesos de competitividad de la empresa y eficacia institucional.

10. La relación que existe entre la gestión o manejo estratégico y operativo de la comunicación en las organizaciones y la investigación de la comunicación organizacional es de soporte de planes y programas, decisiones, obtención de datos y creación de estrategias.

11. Entre las perspectivas futuras de la investigación de comunicación organizacional destacan los temas relacionados con la comunicación y la integridad, valores empresariales e institucionales, vinculación, productividad, tecnología y educación superior.

12. En cuanto al perfil ideal del investigador de la comunicación organizacional resaltan la educación superior en comunicación, la experiencia en consultoría, una visión estratégica y valores como sensibilidad, pasión e interés genuino. El investigador debe formarse en universidades y facultades de comunicación reconocidas por su calidad. Debe ubicarse en medios de comunicación, entidades gubernamentales, universidades y empresas para que su actividad sea relevante a los diferentes sectores.

13. Si el día de hoy desapareciera por completo la comunidad mexicana de investigadores de la comunicación organizacional, la mayoría de los entrevistados opinó que no se sentiría su ausencia, porque no ha terminado de generar su propia demanda de productos y servicios.

14. Si se contara con una comunidad de investigadores con infraestructura y apoyos equivalentes a los disponibles en los países más desarrollados, los beneficios se reflejarían en el mejoramiento de los siguientes aspectos:

- La educación y entrenamiento en el tema.
- La gestión de las empresas e instituciones más importantes del país.
- La productividad, vigilancia y rendimiento de cuentas.
- La competitividad y presencia de organizaciones y profesionales mexicanos a nivel internacional y,
- Un posicionamiento más claro de la disciplina y profesión en la sociedad.

Bibliografía

- *Arrieta, Erdozain, L. (1991). La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 125-164). México: Trillas*
- *Andrade Rodríguez, de San Miguel, H. (1991a). Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 107-123) y (2ª. ed) (pp. 88-97). México: Trillas.*
- *Andrade Rodríguez, de San Miguel, H. (1991b).Hacia una definición de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 29-34). México: Trillas.*
- *Andrade Rodríguez, de San Miguel, H. (2002b). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (2ª. ed.)(pp. 11-17). México: Trillas*
- *Albarrán O., L. (1991). Métodos de investigación en comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 195-214). México: Trillas.*
- *Albarrán O., L. (2002). Métodos de investigación en comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (2ª. ed) (pp. 139-155). México: Trillas.*
- *Alvarado Ruiz, L. (1998). La comunicación organizacional en una institución pública. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 339-365). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *Agraz Gómez, P. (1998). Perfil y expectativas del asociado real y potencial de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO). En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El poder de la comunicación en las organizaciones (pp. 125-155). México: Plaza y Valdés Editores/ Universidad Iberoamericana.*

- *Baptista Lucio, P. (1991). Las organizaciones y su ambiente. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 275-292). México: Trillas.*
- *Baptista Lucio, P. (2002). Las organizaciones y su ambiente: el caso de las empresas. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (2ª. ed.)(pp. 214-231). México: Trillas.*
- *Bianchi, H. (1991). Identificación del nivel de funcionamiento organizacional. Comunicación individual y grupal. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 87-105). México: Trillas.*
- *Berrocalli Álvarez, A. (1998). Estrategia de Comunicación en el Proceso de Reorientación de la Cultura Organizacional: Caso Gigante, S.A. de C.V. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 281-308). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *Benassini Félix, C. (1998). Acercamiento a la Evolución del Campo Profesional de la Comunicación desde la Perspectiva de sus Egresados. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 241-259). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *Cañal Cueva, M.J. (1991). Del papel a la realidad: seis experiencias mexicanas. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 293-306). México: Trillas.*
- *Farrand, J. (1994). Tesis de grado, Seminario de Apoyo y Vida Profesional. Folleto "Qué es la tesis" del Centro de Estudios de la Universidad Autónoma del Estado de México. Obtenido el 6 de julio de 2002 en la World Wide Web: <http://www.uaemex.mx/ceu/publi/univers/univer9.htm>*
- *Fernández Collado, C. (Coordinación) (1991a). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.*
- *Fernández Collado, C. (1991b). Organización, información y comunicación. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 11-28). México: Trillas.*

- Fernández Collado, C. (2001). *La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo* (2ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- *Fernández Collado, C. (2002a). Dinámica de grupo y comunicación organizacional. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (2ª. ed.) (pp. 68-87). México: Trillas.*
- Fernández Collado, C. (2002b). (Coordinación), *La comunicación en las organizaciones* (2ª. ed.). México: Trillas.
- *Fuentes, R. (1997). Balance del estudio académico de la comunicación en México. Revista Mexicana de Comunicación, 49. Obtenido el 2 de julio de 2002 en la World Wide Web:*
- *_http://www.cem.itesm.mx/dacs/buendia/rmc/rmc49/raul.html_*
- *González Almaguer, J.J. (1998). El papel de la universidad en la formación de recursos humanos para la comunicación empresarial e institucional. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 193-210). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *Hernández, R. (2002). Medios de comunicación en las organizaciones. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (2ª. ed.) (pp. 190-213). México: Trillas.*
- *Hernández Sampieri, R. (1991). Medios de comunicación en las organizaciones. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 245-273). México: Trillas*
- International Association of Business Communicators (2002a). *Research Foundation: About the Foundation*. Obtenido el 30 de mayo de 2002 en la World Wide Web: http://www.iabc.com/fdtweb/about_foundation.html
- *International Association of Business Communicators (2002b). 2002 Gold Quill Awards Winners. Communication World, June-July. San Francisco, California: IABC*
- *International Communication Association. (2002b). The Redding Dissertation Award. International Communication Association. Obtenido el 30 de Julio de 2002 en la World Wide Web:*
<http://www.ohio.edu/ica-orgcomm/reddingwrite%20up.doc>

- *Llano Prieto, S. (1998). El Perfil del Comunicador Organizacional en el Mercado Laboral. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 263-279). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *Martínez de Velasco A. y A. Nosnik (Coordinadores) (1988). Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial. México: Trillas.*
- *Martínez de Velasco A. (1991). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 35-60). México: Trillas.*
- *Martínez de Velasco A. (2002). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (2ª. ed.)(pp. 18-46). México: Trillas.*
- *Martín del Campo, Covarrubias, L. (1998) Comunicación con Calidad: Grupo Financiero Inverlat. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 309-333). México: Plaza y Valdés Editores/ Universidad Iberoamericana.*
- *Nosnik, A. (1991) El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 165-194). México: Trillas.*
- *Nosnik Ostrowiak, A. (1998) ¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa? En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 75-91). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *Nosnik, A. (2002) El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (2ª. ed.)(pp. 111-138). México: Trillas.*
- *Ocampo Angarita, O. (1998). La comunicación organizacional como estrategia para el logro de resultados educativos en las escuelas de comunicación. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*

(pp. 229-240). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.

- *Pérez Castillo, J.G. (1998). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 93-123). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *Pelayo Pinillos, J. (1991). Introducción a las habilidades de comunicación administrativa. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 215-244). México: Trillas.*
- *Pelayo P., J. (2002). Introducción a las habilidades de comunicación administrativa. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (2ª. ed.)(pp. 156-189). México: Trillas.*
- *Purdue University (2002). W. Charles Redding Graduate Fellowship. Obtenido el 30 de julio de 2002 en la World Wide Web: <http://www.sla.purdue.edu/academic/comm/Grad/redding.html>.*
- *Rebeil Corella, M.A. y RuizSandoval Reséndiz, C. (Coordinadoras), (1998). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *Rebeil Corella, M.A. y NOSNIK A. (1998). Introducción. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 13-32). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *Rebeil Corella, M.A. (1998). Perfiles de la comunicación en las organizaciones. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 159-192). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *RuizSandoval Reséndiz, C. (1998). Elementos fundamentales dentro de una organización. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 211-228). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*

- *Sánchez Gutiérrez, S.R. (1991). La comunicación interpersonal en las organizaciones. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (pp. 61-86). México: Trillas.*
- *Sánchez Gutiérrez, S.R. (1998). La visión estratégica del comunicador organizacional. En M.A. Rebeil Corella y C. RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), El Poder de la Comunicación en las Organizaciones (pp. 35-73). México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Iberoamericana.*
- *Sánchez Gutiérrez, S.R. (2001). Comunicación de la cultura: el caso de Coca-Cola FEMSA. En C. Fernández Collado, La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo (pp. 124-127). México: McGraw-Hill.*
- *Sánchez Gutiérrez, S.R. (2002). La comunicación interpersonal en las organizaciones. En C. Fernández Collado (Coordinación), La comunicación en las organizaciones (2ª. ed.) (pp. 47-67). México: Trillas.*
- *Sánchez Mejorada Cataño, R. (2002) El correo electrónico como medio de comunicación y las nuevas habilidades y las permanentes virtudes que requerimos formar en nuestras empresas para su mejor aprovechamiento. En C. Fernández Collado (Coordinación). La comunicación en las organizaciones (2ª. ed.) (pp. 98-110). México: Trillas.*

*Este libro se terminó de imprimir
en febrero del 2005, siendo
Director General de CIESPAL
el Dr. Edgar Jaramillo Salas.*



Este libro se propone para estudiantes, profesores y consultores del campo de la comunicación organizacional. La visión interdisciplinaria de los autores permite ampliar la perspectiva de la función comunicativa en la organización y abordar otras variables como la comunicación interpersonal, las tecnologías de comunicación e información y la gestión corporativa.

Esta publicación aborda la comunicación como esencia filosófica y herramienta de persuasión para el cambio organizacional, la analiza en torno a la gestión de símbolos y las tecnologías de información, como dispositivos esenciales para la comunicación productiva de las organizaciones.

Además, plantea la comunicación estratégica como un espacio de sincronía y gestión de percepciones e interacciones, un espacio tan rico como incierto, donde las relaciones y las subjetividades van trazando una red especial de significados, en la que la convergencia tecnológica juega un papel determinante.

Es un aporte más del CIESPAL para el enriquecimiento de la comunicación organizacional, que cada día cobra el interés de las organizaciones y se hace indispensable en el contexto de interconexión e interdependencia que plantea el mundo globalizado.

ISBN 9978-55-044-5



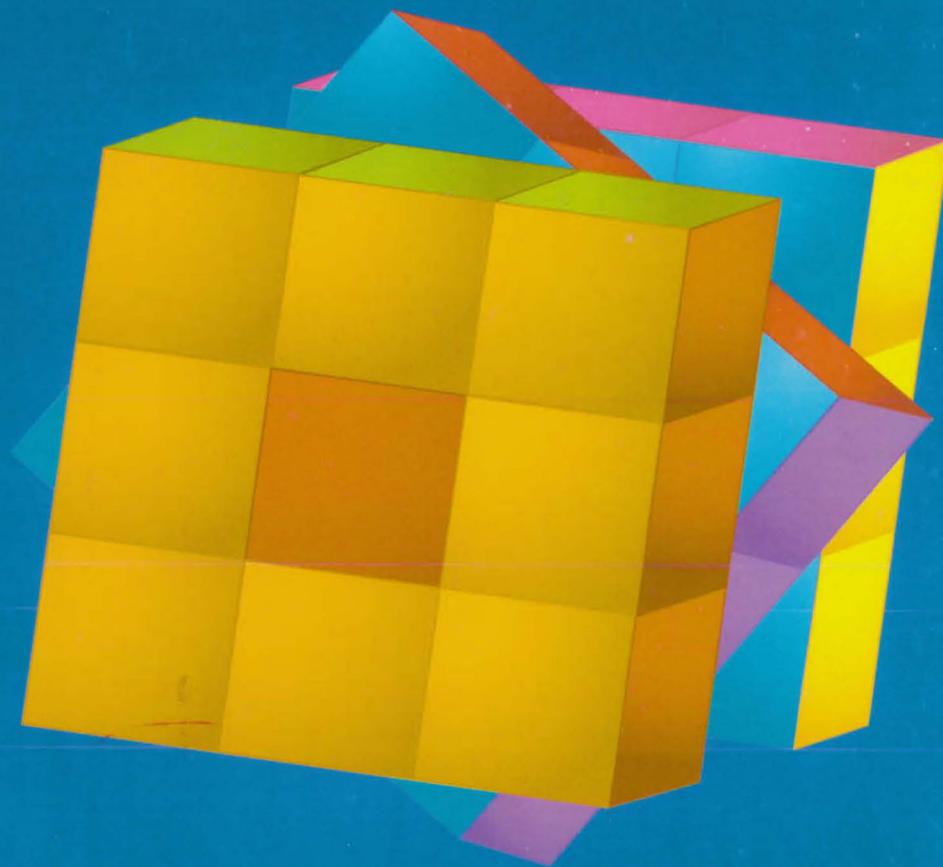
9 789978 550441

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Abordajes y Perspectivas de Análisis

Coordinadora: Mónica Valle F.



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

11

COLECCIÓN ENCUENTROS

