

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

Octavio Islas Carmona

Fernando Gutiérrez Cortés

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

Marcelo Manucci

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 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 superponen, 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.

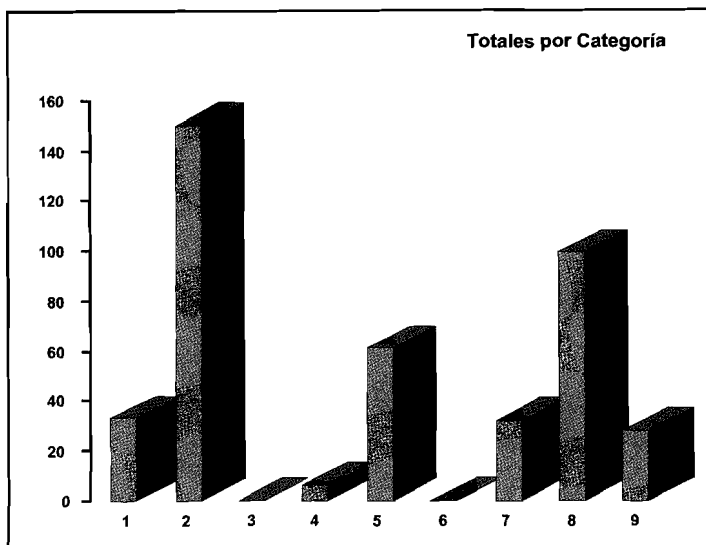
Receptor. Tesis cuyo interés está en el receptor del proceso de comunicación organizacional.

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.*

