



# *La Comunicación* en las organizaciones *privadas y públicas*

María Antonieta Rebeil Corella

- Doctora en Sociología Organizacional por la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México
- Maestra en Educación y Desarrollo por la Universidad de Stanford, California, EUA
- Estudió la Licenciatura en Comunicación en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (Iteso) de Guadalajara, Jalisco, México
- Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (Cica) de la Escuela de Comunicación de la Universidad Anáhuac México Norte
- Entre sus publicaciones están los libros: *Comunicación estratégica en las organizaciones*; *El poder de la comunicación en las organizaciones*; y *Perfiles del cuadrante: experiencias de la radio, televisión y desnacionalización*
- arebeil@anahuac.mx

## Resumo

Este trabalho examina a importância da comunicação, enxergando-a como um fator que colabora para a melhoria das organizações e observando casos em organizações no México para analisar os métodos e resultados de suas estratégias. As conclusões indicam que as estratégias devem ser desenvolvidas sob medida, que a comunicação tem potencial de melhoria das organizações e que, portanto, é uma área de oportunidades profissionais. Longe de ser uma solução exclusiva das grandes corporações, a Comunicação Organizacional pode e deve servir a organizações de qualquer porte.

**PALAVRAS-CHAVE:** COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ORGANIZAÇÕES PRIVADAS • ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS • INSTITUIÇÕES • TERCEIRO SETOR

## Abstract

This paper examines the importance of communication in organizations, viewing it as a factor that contributes to their improvement, while looking at cases of organizations in Mexico in order to analyze the methods and results of their strategies. The conclusions indicate that strategies must be tailored and that communication has potential for improvement in organizations, thereby being an area where there are professional opportunities. Far from being an exclusive solution for major corporations, Organizational Communication can and should serve organizations of any size.

**KEYWORDS:** ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PRIVATE ORGANIZATIONS • PUBLIC ORGANIZATIONS • INSTITUTIONS • THIRD SECTOR

## Resumen

Este trabajo examina la importancia de la comunicación en las organizaciones, analizando la Comunicación Organizacional como un factor que coadyuva a su mejora, y observando casos en organizaciones en México con el fin de analizar los métodos y logros de sus estrategias. Las conclusiones señalan al hecho de que cada estrategia se debe desarrollar como traje a la medida, que la comunicación tiene potencial en la mejora de las organizaciones y que, por lo tanto, es una área de oportunidad profesional. Lejos de ser una solución exclusiva para los grandes corporativos, la Comunicación Organizacional puede y debe servir a organizaciones de cualquier tamaño.

**PALABRAS CLAVES:** COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ORGANIZACIONES PRIVADAS • ORGANIZACIONES PÚBLICAS • INSTITUCIONES • TERCER SECTOR

La importancia de llevar a cabo estrategias de comunicación en las organizaciones es cada día más evidente. Cómo se verá a continuación, éstas se elaboran y aplican de diversas maneras según el tipo de empresa o institución a la que debe servir. Para propósitos del presente trabajo, se entenderá por Comunicación Organizacional como

*“...aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”. (REBEIL y NOSNIK, 2000)*

De los muchos autores que han intentado definir qué es eso que integra los procesos de comunicación en las organizaciones, qué perfiles toma, qué elementos se incluyen en ella, hemos seleccionado a un grupo de éstos quienes nos ayudarán a ir abordando el tema por pasos.

## Distintos tipos de organizaciones

En este apartado se habla de esos otros contextos organizacionales rara vez mencionados por los investigadores y los prácticos de la Comunicación Organizacional. Es importante decir que la comunicación toma perfiles distintos de acuerdo al tipo de organización que la sustenta. Pero ¿Cuáles son los tipos de organización que hay? Para algunos investigadores existen solamente las de dos tipos: las lucrativas y las no lucrativas. Para otros autores existen las privadas, las públicas y las del Tercer Sector.

En este trabajo se dividen los tipos de empresas en cuatro para mayor claridad de las ideas que estamos exponiendo. Se trata de:

- 1 - **Privadas mega:** estas empresas son las que forman parte de las 500 más grandes del mundo que salen en algunas revistas de negocios como las líderes en el mercado como la revista *Fortune*. En el caso mexicano, se trata del escaso uno al dos por ciento de las empresas que operan en el país que tienen a más de 500 empleados (este número puede variar) y que manejan capitales significativos. Este es el caso de Wal Mart, Nike, Cervecería Cuauhtémoc, Soriana, Comercial Mexicana, entre otras.
- 2 - **Privadas MIPyMES:** las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), que conforman el 98 y fracción por ciento de las empresas mexicanas. Este tipo de em-

presas son la gran mayoría y conforman la mayor parte de la realidad corporativa mexicana. En su mayoría suelen ser las pequeñas empresas familiares o las empresas en ocasiones integradas por uno, dos o tres profesionistas que prestan sus servicios o que elaboran algún producto. Desde luego que estas empresas no tienen fondos para invertir en un proyecto de Comunicación Organizacional y desarrollarlo en su seno. No obstante, la comunicación en estas empresas significa un grave problema y requieren urgentemente de mejorar sus interacciones entre sus socios. A estas empresas se les puede atender a través de talleres y cursos de capacitación en comunicación cara a cara (interpersonal e intergrupales) y con el apoyo de algunos medios sencillos. Cómo emitir instrucciones, cómo dar órdenes, cómo detectar y resolver conflictos personales, cómo incidir en la comunicación a través de sus estructuras, cómo lograr la integración y eficiencia de los equipos, cómo ejercer un liderazgo carismático que arrastre, son todos temas que necesitan aprender casi todos los empresarios (grandes y chicos) en el país.

- 3 - **Instituciones públicas:** por otra parte, están las *organizaciones que son instituciones públicas u organismos centralizados o descentralizados de gobierno*, que requieren de los servicios de los comunicadores organizacionales especializados en la administración pública. No es lo mismo trabajar en una corporación privada que en una institución pública. Se requiere un grado de especialización para atender bien a una y a otra. Esto lo veremos más a detalle cuando se exponga el caso de una institución pública más adelante.
- 4 - **Organizaciones del tercer sector:** finalmente, se puede hablar de *las empresas del tercer Sector, o las no lucrativas* como son las filantropías, las ONGs, las mismas universidades, las empresas de interés social. Este conjunto conforma un género de empresa *per se*, y debe tener su propio tratamiento en cuanto a Comunicación Organizacional. Aunque la naturaleza de la comunicación y los objetivos pueden ser similares para los tipos de empresas antes mencionados, los públicos de estas empresas son muy diversos y varían de tipo de organización a tipo de organización. El tratamiento de los contenidos es muy distinto para cada contexto y los medios que se empleen también deberán ser *sui generis* al caso que nos ocupa.

### Empresas privadas: estudios sobre su impacto

En esta parte del trabajo, se estarán dando a conocer y analizando los siguientes casos: a) Caso Gigante SA de CV, que es una cadena de tiendas de autoservicio; b) Grupo Financiero Inverlat, la banca que hoy opera fusionada con Scotiabank.

### Caso Gigante: cultura y comunicación para el cambio

Gigante es una cadena de tiendas de autoservicio que inició sus operaciones en México en 1962. Funciona en 48 ciudades del país a través de 180 tiendas y da empleo a 23.000

personas. En el momento en que se llevó a cabo el estudio del cual damos cuenta (Berrocali, 2000), la cadena de tiendas de autoservicio Gigante había venido funcionando con los siguientes problemas:

- 1 - Pérdida de su imagen y posicionamiento en el mercado;
  - 2 - Pérdida de clientes, quienes decían no sentirse en un ambiente grato para la compra;
  - 3 - Alta rotación;
  - 4 - Insuficiencia de atención al público por una falta de capacitación;
  - 5 - Falta de estrategia y objetivos claros;
- Entre otros.

### Cuadro 1. Descripción de elementos de cultura real

<b>Gigante, S.A.</b>	
<b>Rasgos culturales</b>	<b>Problemas observados</b>
Baja orientación al servicio y atención al cliente	Pérdida en su imagen y posicionamiento en el mercado
Baja orientación a la calidad, sobre todo en instalaciones	Pérdida de clientes por no sentirse en un ambiente grato para la compra
Baja orientación al desarrollo del factor humano	Problemas de clima laboral que inciden en una alta rotación Insuficiencia en la atención al público por falta de capacitación
Alta orientación al jefe; liderazgo centralista y poco participativo	Lentitud en la toma de decisiones Más disciplina que iniciativa por parte del personal Más trabajo individual que en equipo Poca innovación Bloques de poder
Orientación al corto plazo	Falta de una estrategia y objetivos claros Actitud reactiva ante la competencia Rezago tecnológico
Orientación al corto plazo	Falta de una estrategia y objetivos claros Actitud reactiva ante la competencia Rezago tecnológico
Mayor orientación a la actividad que a los resultados	Baja productividad Ineficiencia Poca coordinación y sinergia entre los subsistemas de la organización Falta de sistemas adecuados de trabajo

Fuente: Berrocali, A. (2000) "Estrategia de Comunicación en el Proceso de Reorientación de la Cultura Organizacional Caso Gigante, S.A."

Todas estas cuestiones planteaban retos importantes para los estrategas en comunicación y en cultura organizacional que en ese momento laboraban para Gigante. Los propósitos del plan estratégico de comunicación tenían el siguiente perfil:

- 1 - Señalar el propósito fundamental de la organización;
- 2 - Distinguir a la organización de las demás;
- 3 - Crear un sentido de pertenencia;
- 4 - Producir normas de comportamiento;
- 5 - Señalar lo que es importante (por ejemplo el servicio al cliente);
- 6 - Determinar la manera como se deben hacer las cosas.

Estas estrategias se pretendían llevar a cabo, bajo el supuesto de que una cultura corporativa se fortalece, cuando logra establecer estos propósitos y la empresa los convierte en propios.

La estrategia de comunicación que se siguió para lograr tal fin consiste en tres fases: a) estrategia de comunicación, b) las actividades educativas, c) los procesos de alineación.

En primer lugar, había que incorporar a la *estrategia de comunicación*, los contenidos de los documentos fundacionales de la empresa en los cuales se tenían los principios filosóficos y los valores básicos de la organización. Además, había que llevar a cabo el programa de *educación o socialización*, pretendiendo, mediante ello, desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes en los empleados de Gigante que les permitieran laborar de acuerdo al nuevo conjunto de creencias y valores que proponía Gigante en el seno de sus operaciones. En un tercer momento, había que ajustar una serie de métodos y de procedimientos al interior de la organización que permitan el cambio cultural deseado en la empresa. Entre éstos se encuentran los procesos de selección de personal, incluyendo la mejora en los sistemas de reclutamiento, la administración de los sueldos, los reconocimientos, las recompensas, la higiene y la seguridad.

En este trabajo, vamos a detenernos un poco en el análisis de la estrategia de comunicación: para dar a conocer al personal los elementos que conforman la cultura de Gigante y lograr un reforzamiento constante y permanente de estos elementos, se llevaron a cabo una combinación de actividades que tocaban los intereses de las distintas jerarquías de la organización.

Con el fin de dar a conocer los documentos constitutivos de la filosofía fundacional de la empresa a los ejecutivos, se llevaron a cabo reuniones de trabajo en las cuatro regiones donde opera Gigante: México, Guadalajara, Monterrey y Tijuana. En cada reunión se les presentaba a los *trabajadores y operadores* de cada región: a) un video con un mensaje del presidente del corporativo, b) el documento básico de cultura de la corporación, y c) se dinamizaba cada sesión con una discusión entre los participantes y se les conducía a la *elaboración por escrito de conclusiones y de compromisos*.

Una estrategia similar se seguía con los *mandos medios* (gerentes) de la empresa pero con éstos se hacía énfasis en los aspectos del liderazgo que debe ejercer todo gerente. Se les hacía ver como un liderazgo referencial podía tener gran impacto en el establecimiento de la nueva cultura de Gigante.

Además, con el personal operativo, se buscaba hacer llegar el mensaje de la cultura de Gigante, a través de medios más amigables como son las historietas que se elaboraron específicamente para ello. Para el personal de nuevo ingreso se desarrollaron videos de bienvenida e introducción al corporativo más un elemento que consistía en un rompecabezas para armar el cuadro de valores de la organización.

Para todo el personal y a manera de mantenimiento de la campaña, se elaboraron inserciones en los recibos de nómina, carteles, más las cartas frecuentes del Presidente del corporativo.

En el proceso de implementación de la campaña de comunicación y cambio cultural, se ha visto que uno de los cuellos de botella más difíciles de romper es el que tiene que ver con los niveles gerenciales. Muchos mandos medios *manifestaron una cierta resistencia al cambio*. El estrategia de comunicación debe detectar los obstáculos que impiden el flujo de la campaña de comunicación y llevar a cabo acciones que eliminen las trabas para lograr la efectividad de las estrategias comunicativas. En empresas tan grandes como lo s es Gigante, pueden ocurrir desfases que también provocan limitaciones a las campañas de comunicación. Los que hace en Guadalajara a veces no coincide con la etapa que se está realizando en Monterrey. Todo ello implica limitaciones para la efectividad de la campaña.

Por otra parte, los esfuerzos con frecuencia rebasan al pequeño grupo de comunicadores abocado a estas tareas. En esta situación, son muy relevantes los apoyos que el área de comunicación recibe por parte de la dirección y la decisión corporativa que se tenga para llevar a cabo la estrategia global de comunicación y el cambio cultural.





A pesar de las limitaciones antes mencionadas, cabe señalar que, la estrategia general de comunicación y el cambio cultural han provocado transformaciones importantes en el corporativo Gigante.

Hoy por hoy Gigante cuenta con una imagen muy distinta entre sus clientes. Las evaluaciones muestran que estos desean hacer sus compras en las tiendas de la cadena y pasan un tiempo agradable haciéndolo. Los integrantes de la cadena lograron conocer e integrar a sus actividades los conceptos clave de los fundadores y la filosofía de la empresa, haciendo suyos los valores. Hoy el programa de comunicación se desarrolla de manera permanente y va camino a la mejora. Todo lo cual demuestra que los proyectos de comunicación interna, de comunicación corporativa y de cambio cultural tienen su efectividad.

### Grupo Financiero Inverlat (actualmente, Scotiabank Inverlat)

El programa de comunicación al cual estaremos haciendo referencia en esta ponencia, se desarrolló hace algunos años en Inverlat, que forma parte de la banca comercial (MARTÍN DEL CAMPO, 2000). Se trata del programa conducido por Luis Martín del Campo en 1995.

#### Cuadro 2. Calificación de los medios de Comunicación Interna

Caso Grupo Financiero Inverlat					
	Útil	Oportuna	Clara	Confiable	Adecuada
<b>Revista</b>	46%	13%	11%	11%	28%
<b>Tableros</b>	39%	21%	11%	11%	23%
<b>Eventos</b>	35%	18%	13%	13%	27%
<b>Circulares</b>	40%	20%	16%	23%	22%
<b>Juntas</b>	44%	20%	15%	14%	31%
<b>Boletines</b>	40%	18%	14%	15%	25%

Fuente: Martín del Campo C., L. (2000) "Comunicación con Calidad: Grupo Financiero Inverlat"

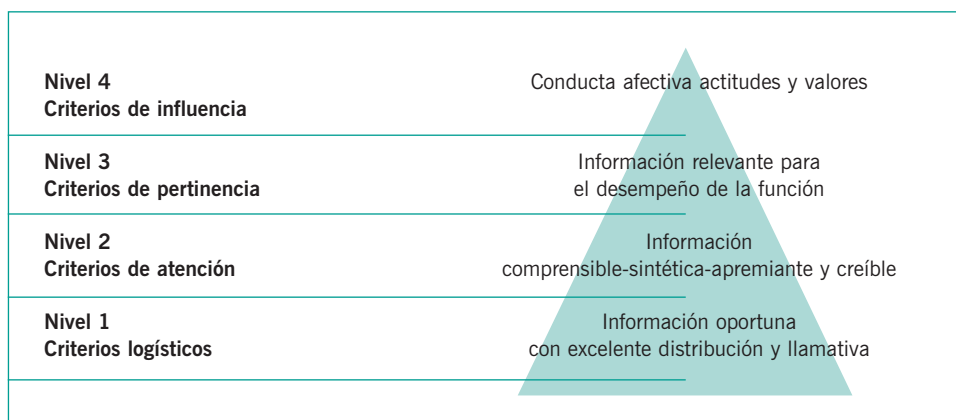
El punto de partida de esta experiencia fue un estudio, una evaluación, un diagnóstico de la comunicación y del clima laboral. Como resultado de este estudio, se detectó que la comunicación interna tenía un nivel "medio-bajo" y que la eficiencia de los medios de comunicación que empleaba la institución, era "mediana". La mitad de és-

tos no llegaba a su destino y contenían mensajes que carecían de interés para sus lectores, además de que los diseños gráficos parecían anticuados.

Para contrarrestar esta situación, se implantó el Programa de Comunicación Interna para atender a estas fallas desde los medios de comunicación existentes en la organización y para desarrollar nuevos medios. La nueva estrategia de comunicación había de estar inscrita en el desarrollo de una misión, objetivos y estrategias especialmente diseñadas para mejorar la comunicación interna de la institución.

Las estrategias del programa incluyeron la propuesta de 1) brindar información oportuna acerca del acontecer del Grupo Inverlat a los integrantes del mismo, 2) promover la participación de éstos en la generación de nueva información, 3) posicionar la imagen de Banca Inverlat entre los públicos internos de la empresa, 4) brindar una información de calidad y 5) llevar a cabo procesos de evaluación permanente del Programa de Comunicación Interna.

**Figura 1. Pirámide de la calidad en la Comunicación**



Fuente: Robertson, E., 1992.

El plan de mejora de los medios se elaboró con base en la Pirámide de Calidad de la Comunicación. En ésta, se presentan cuatro niveles de calidad.

- 1 - El nivel básico que contiene los criterios logísticos fundamentales de todo proceso de comunicación (la distribución y el hecho de que sea llamativa);
- 2 - El segundo nivel que incluye los criterios de atención (la comprensión de aquello que se comunica);
- 3 - El nivel de pertinencia (la relevancia y la utilidad de la comunicación para el desempeño de la función dentro de la organización; y,

- 4 - El cuarto nivel, en el cual se dan los procesos de influencia o de impacto que pretende toda comunicación (ésta incluye el cambio actitudinal, el afectivo y el conductual).

Cabe señalar que mediante la herramienta de la Pirámide de la Calidad en Comunicación, se llevó a cabo la evaluación del Programa de Comunicación Interna.

La estrategia más importante del Programa de Comunicación Interna en el Grupo Inverlat consistió en el programa de mejora de medios y cómo, a través de éstos, se promueve la participación de los empleados en las tareas comunicativas. Para llevar a cabo la integración de los empleados a las tareas de la comunicación, el mecanismo clave era lograr la colaboración de los líderes de la organización ya que se trataba de liberar las funciones centralizadas de la comunicación y por lo tanto de la administración.

Los corresponsales que se nombraron y se incluyeron en el programa debían ser personal responsable y comprometido con el plan. Se les hacía firmar una especie de carta convenio mediante la cual el corresponsal asumía ciertos compromisos. Las estrategias eran: a) establecer y difundir las características de la imagen corporativa como una forma de desempeño acorde con los valores y los principios de la organización; b) apoyar a otras áreas de la empresa a través de servicios de comunicación de calidad enfocadas a la productividad, c) establecer como norma la comunicación de calidad entendida ésta como la que cumple con todos los requisitos y tiene cero defectos y d) lograr la evaluación permanente del programa de comunicación interna.

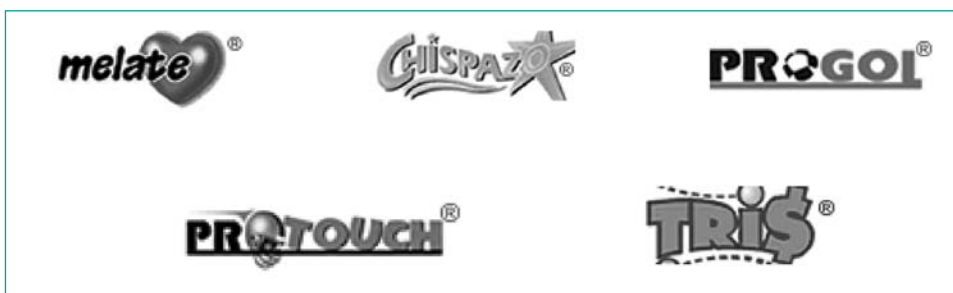
La evaluación se lleva a cabo basándose en los principios de la Pirámide de la Calidad de la Comunicación. El más grave problema de la comunicación es la ilusión de que ha sido lograda según lo dice George Bernard Shaw. Dejar un plan de comunicación sin el debido seguimiento y evaluación, es uno de los errores más grandes que puede cometer el comunicador organizacional. Quedarse con la ilusión de que ha logrado sus metas por el hecho de haber echado a andar un plan de comunicación interna implica no detenerse a evaluar lo que ha hecho y lo que ha logrado con aquello que se ha hecho.

### La Comunicación Interna en una institución pública

En esta parte estaremos abordando el caso de la institución pública Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública. La institución, Pronósticos, se echó a andar con los objetivos de: 1) obtener recursos importantes para propósitos de asistencia social, sin elevar la carga fiscal; 2) incrementar las fuentes de trabajo y, 3) fomentar el deporte (ALVARADO, 2000).

De acuerdo a la investigadora Lissete Alavarado Ruíz, la comunicación interna en una institución pública es muy diferente a la que se da en el seno de las empresas privadas.

**Figura 2. Logotipos de pronósticos deportivos**



La comunicación interna en una institución pública se vincula y es influenciada directamente por las políticas gubernamentales y por la jerarquía de instituciones públicas de la que depende.

La naturaleza de Pronósticos es especial ya que es más que un organismo público, ya que aparte de comercializar productos (como lo son los que se ven la pantalla), recauda fondos destinados a la ayuda de las problemáticas de los sectores más desfavorecidos de la sociedad. Genera ingresos para la realización de obras de beneficencia social incluidas, entre otras, de salud. Finalmente, se caracteriza también por la promoción que hace del deporte.

En primer lugar, cabe hacer notar que, para lograr sus objetivos de recaudación de fondos a través de juegos y de concursos, ésta debe ser una institución totalmente confiable. Todos sus procedimientos deben ser llevados en la más estricta transparencia. Sus sistemas son sujetos del más riguroso escrutinio, además de que se le requiere estar actualizando continuamente sus sistemas de información. Pronósticos, debido a su capacidad administrativa, y a sus bajos costos de operación, esta institución pública se ha convertido en una empresa altamente rentable en el contexto nacional

En el año 2000, Pronósticos contaba con 5000 agencias autorizadas en todo el país y con más de 1000 empleados a nivel nacional.

Los públicos de la Comunicación Organizacional de Pronósticos son:

- a) El *público interno* que está constituido por empleados eventuales (50%) y empleados de base (50%);

- b) El *público intermedio* que constituye la colectividad de concesionarios de agencias autorizadas, encargados de venta y distribución de productos;
- c) El *público externo* que es el cliente actual y el potencial de los productos de los concursos deportivos.

La cultura organizacional en una institución pública como habíamos dicho, se presenta de manera distinta a como lo hace en una empresa privada. En el caso de Pronósticos, una diferencia substancial es la existencia del sindicato que influye substancialmente en el desarrollo de las operaciones de la institución. En algunos casos, se puede tratar del rendimiento de los empleados. El sindicato favorece prácticas que afectan el desempeño de la institución. Al respecto se puede mencionar el dar permisos al personal de la institución a realizar ventas de todo tipo de productos en horarios de trabajo. Otra cuestión, es que el sindicato favorece el cumplimiento obsesivo de horarios de trabajo más que la escrupulosidad en el logro de las tareas propuestas. Nadie se puede quedar trabajar horas extras sin que el sindicato intervenga.

Otro aspecto importante que hay que observar en las instituciones públicas es el hecho de la falta de continuidad que hay en toda institución pública. A cada cambio de administración corresponde un volver a iniciar de prácticamente todos los proyectos que se tenían activos en el momento en que el jefe anterior dejó sus funciones para dar lugar a los nuevos directivos. La constante movilidad de los funcionarios en muchas ocasiones va en detrimento de las metas y objetivos que la institución se había planteado.

Todo ello hace más difícil lograr elevar los niveles de productividad en algunas instituciones públicas.

Pero, ¿Cómo se logra emplear los medios de comunicación para mejorar la comunicación interna?; ¿Cuáles son las estrategias que se siguieron a finales de la década de los noventa?

Medios que se emplean:

- 1 - Los *tableros* para ofrecer información acerca de cursos, avisos como los son los días festivos y encuentros sociales y culturales en general.
- 2 - Las *circulares* tienen el objetivo de informar acerca de las cuestiones de interés general. Entre estos se pueden mencionar. Nuevos centros de salud, reducción o aumentos salariales, etc.
- 3 - El *boletín interno* que ofrece las noticias de la institución y sus avances.
- 4 - La *folletería informativo-educativa* que busca crear conciencia en los empleados sobre posibles problemas de salud y ser un elemento de salud preventiva para ellos.

Dichos elementos de comunicación *a priori* muestran la falta de interés de la institución por establecer una comunicación directa y personalizada con sus empleados.

También se trata de medios de comunicación no integrados a un programa global de comunicación de la institución por lo que no responden a un plan estratégico de comunicación.

La conclusión a la que llega la autora es que en plena era de las organizaciones en la cual la totalidad de la vida de un individuo transcurre dentro de éstas, la comunicación en algunas instituciones públicas se encuentra en crisis debido al conjunto de factores que la limitan. En el caso de Pronósticos, es la influencia sindical, la discontinuidad y la falta general de conciencia de que se pertenece a una organización que busca ciertos objetivos y lograr ciertas metas y que todos los integrantes le deben corresponsabilidad a tal fin. A ello se le suma el desconocimiento que hay acerca de las posibilidades de la comunicación al interior de éstas y su potencial transformador de las mismas. La comunicación interna también se ve limitada debido a los climas laborales rígidos, existentes dentro de las instituciones. Por último, la comunicación interna se ve afectada por la discontinuidad administrativa de que son sujetas las instituciones públicas.

De ahí la gran área de oportunidad que se abre para los comunicadores en formación. Las instituciones públicas son áreas casi vírgenes para la influencia del comunicador organizacional. Son espacios que deben ser intervenidos y, por así decirlo, *domados* por los futuros comunicadores.

### La Comunicación Organizacional en un contexto universitario

Otro ejemplo de comunicación interna en organizaciones un tanto diferente a las que mencionamos anteriormente, es el caso de las instituciones universitarias. En este caso estaremos refiriéndonos a las investigaciones de Celia RuízSandoval (2002). La investigadora se dio a la tarea de analizar y evaluar la congruencia existente entre las distintas áreas de actividad de la Universidad en Estudio<sup>1</sup>, es decir la administrativa y la académica. Otro objetivo de la investigación fue la de evaluar los niveles de información, retroalimentación y de acciones de mejora existentes en la institución.

Como se sabe, la Teoría de la Comunicación Productiva que desarrolló el prolífico investigador Abraham Nosnik (1995) propone la idea básica que tiene que ver con las tres dimensiones de la comunicación en las organizaciones:

1) la lineal; 2) la dinámica y 3) la productiva.

1 Por razones de discrecionales se omite en nombre la institución de educación superior en la cual se llevó a cabo la investigación.

*La comunicación lineal* se caracteriza por enfatizar en los emisores en el proceso de comunicación. Se preocupa prioritariamente por lograr la fidelidad de la información y la integridad del mensaje.

A su vez, *las explicaciones dinámicas de la comunicación*, ponen énfasis en el receptor (ya no se le llama “destino”, como en los modelos lineales anteriores) y en la retroalimentación que este receptor realiza a partir de que recibe un mensaje. En otras palabras, del enfoque ingenieril y tecnológico de la comunicación lineal, se pasa a uno más humano. El acto de comunicación se realiza en tres pasos que aparecen más complejos: “(i) se expone selectivamente a un medio o fuente de comunicación; (ii) percibe selectivamente o interpreta la información que recibió de dicho medio, y por último, (iii) almacena o memoriza también selectivamente dicho material en su mente” (NOSNIK, 1995).

No obstante queda sobre la mesa la pregunta acerca del receptor y la debida retroalimentación que éste deberá hacer con los mensajes que ha recibido. Estamos en el entendido de que si no hay retroalimentación no hay comunicación, estamos hablando de meras emisiones de información.

Por ello, el autor dice que se requiere de una concepción de comunicación que vaya más allá de lo dinámico (y, por supuesto, de lo lineal). Es así como logra la propuesta de la *comunicación productiva*:

*“Por tanto, comunicación productiva es la transformación y mejora de cualquier sistema para beneficio de todas las partes que lo integran (emisores y receptores) a partir de la retroalimentación del público o públicos (conjunto de receptores) al propio sistema (emisor o grupo de emisores que actúa/n como representante/s del sistema porque tienen la autoridad formal y el poder necesarios que así lo acreditan)...”.* (NOSNIK, 1995)

A partir de este paréntesis en el cual se intentó abordar las definiciones de la comunicación lineal, la dinámica y la productiva, estamos en condiciones de retomar el estudio de la institución universitaria (cuadro 3).

Como fruto de este análisis se comprobó que la institución educativa en cuestión tiene un ambiente rico en información gracias al cual ésta logra sus objetivos y cumple con su misión. La comunidad académica y administrativa de la institución, incluyendo sus distintos tipos de públicos aprovechan la información para ser más productivos. Tanto alumnos como maestros buscan con interés las formas para mejorar su desempeño en el seno de la institución. En el ámbito de la credibilidad, la comunidad universitaria va ganando prestigio ante el público en general.

Este ejemplo hace evidente el que la comunicación no sea cosa menor en una organización. Se trata de una cuestión fundamental que bien llevada a cabo influye en la administración en general.

**Cuadro 3. Análisis y medición de indicadores y sus respectivos “Debes” del autoestudio según FIMPES con base en comunidades de inteligencia comunicativa**

Cómo se puede ver en el cuadro, para cada tipo de comunicación hay las preguntas correspondientes que se debe hacer una institución que desea evolucionar y madurar en el uso de la comunicación:

Nivel 1 Lineal	Nivel 2 Dinámico	Nivel 3 Productivo
<p>Hacer consistentemente:</p> <p>¿Tiene la institución la función y los recursos para operar el proceso, generar el producto o brindar el servicio de apoyo?</p> <p>¿Genera la información correspondiente al proceso, producto o servicio / apoyo, al público respectivo?</p>	<p>Pensar crítica y propositivamente:</p> <p>¿Evalúa y mejora el proceso, producto o servicio?</p> <p>¿Genera la institución retroalimentación acerca de la efectividad del proceso, productos / servicio a:</p> <p>1) los usuarios (alumnos)?</p> <p>2) los proveedores internos (maestros)?</p>	<p>Actual coherente y críticamente:</p> <p>¿Se vincula este proceso, producto / servicio con las definiciones básicas de la institución (filosofía)?</p> <p>¿Los públicos afectados saben del cumplimiento o incumplimiento de los procesos, productos / servicios con la filosofía de la institución?</p> <p>¿Qué mensaje da la institución a sus públicos con este cumplimiento / incumplimiento (positiva, negativa, productiva improductiva)?</p>
<p>Nivel básico o lineal de la información</p>	<p>Nivel de Retroalimentación</p>	<p>Comunidades de inteligencia comunicativa o nivel de la productividad en la comunicación.</p>

Fuente: RuízSandoval R., C. (2002).

**Conclusiones**

- 1 - Las estrategias del cambio, aunque incorporan de una manera muy importante las actividades de la comunicación, deben ir más allá y trastocar los ámbitos de la educación y la capacitación, así como la alineación de estructuras y de procesos fundamentales en la organización.
- 2 - Cada tipo de organización requiere de estrategias diferenciadas de comunicación, aunque los principios rectores de la disciplina de la Comunicación Organizacional, sean los mismos para cualquier tipo de organización.
- 3 - Ningún plan de comunicación interna funciona sin el apoyo de la dirección y de



la planta de gerentes. Son los primeros que el comunicador organizacional debe convencer para llevar a cabo sus estrategias cambio.

- 4 - La comunicación interna de las instituciones públicas es difícil de llevar a cabo ya que ésta debe responder no solamente a la institución que la echa a andar sino a las políticas de la jerarquía gubernamental de la cual depende la misma institución.
- 5 - En las instituciones de educación superior los mayores desfases se dan entre las áreas académicas y las administrativas. Supuestamente el administrativo está para apoyar las áreas sustantivas de la universidad, es decir, a la academia. No obstante, a veces suele haber incongruencias en las áreas administrativas quienes con frecuencia olvidan los propósitos para los cuales están funcionando.
- 6 - La comunicación de ninguna manera es cosa menor en el contexto organizacional. Llevada a cabo con las nuevas propuestas teóricas y prácticas en mente, y que rebasan el modelo lineal y también al dinámico, es decir mediante la comunicación productiva, puede tener mayores logros al interior de las organizaciones.
- 7 - En lo que es comunicación interna y comunicación corporativa hay un gran espacio para la creatividad profesional. Nada está dicho ni escrito completamente ni para siempre. Los comunicadores organizacionales deben contar con las herramientas que les permitan ayudar a los corporativos y a las instituciones a salir adelante.

## Bibliografía

- ALVARADO RUIZ, Lissete. La comunicación organizacional en una institución pública. In: REBEIL, María Antonieta; RUÍZSANDOVAL, Celia (coord.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana: Editorial Plaza y Valdés, 2000. p. 339-365.
- BERROCALI ÁLVAREZ, Alejandro. Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional - Caso Gigante S.A. de C.V. In: REBEIL, María Antonieta; RUÍZSANDOVAL, Celia (coord.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana: Editorial Plaza y Valdés, 2000. p. 281-308.
- COVARRUBIAS, Luis Martín del Campo. Comunicación con calidad: Grupo Financiero Inverlat. In: REBEIL, María Antonieta; RUÍZSANDOVAL, Celia (coord.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana: Editorial Plaza y Valdés, 2000. p. 309-334.
- OSTROWIAK, Abraham Nosnik. *Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social*. Tepeyac: Universidad del Tepeyac, 1995. (Trabajo presentado en la Universidad del Tepeyac, a invitación del Centro de Investigación de dicha institución académica el 10 de octubre de 1995).
- REBEIL, María Antonieta; NOSNIK, Abraham. Introducción. In: REBEIL, María Antonieta; RUÍZSANDOVAL, Celia (coord.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana: Editorial Plaza y Valdés, 2000. p. 13-32.
- REBEIL, María Antonieta. Perfiles de la comunicación en las organizaciones. In: REBEIL, María Antonieta; RUÍZSANDOVAL, Celia (coord.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana: Editorial Plaza y Valdés, 2000. p. 159-192.

\_\_\_\_\_. *Comunicación estratégica en las organizaciones* México: Editorial Trillas, 2006.

ROBERTSON, Edward. The pyramid of quality: measuring customer satisfaction in employee communication campaigns. In: CUADERNO DE LAS CONFERENCIAS DEL CONGRESO DE COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES IABC, E.U.A.: IABC, 1992.

RUÍZSANDOVAL, Celia Reséndiz. Elementos fundamentales dentro de una organización. In: REBEIL, María Antonieta; RUÍZSANDOVAL, Celia (coord.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Universidad Iberoamericana: Editorial Plaza y Valdés, 2000. p. 211-228.

\_\_\_\_\_. *Cómo la teoría de la comunicación productiva reconstruye en términos de producción/difusión/uso de información, la productividad de una organización*. Cholula, Puebla, México: Universidad de las Américas, 2002. (Ponencia presentada en Universidad de las Américas).

SAN MIGUEL, Horacio Andrade Rodríguez de. Definición y alcance de la comunicación organizacional. In: Carlos Fernández Collado (coord.). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 2000. p 11-17.

