



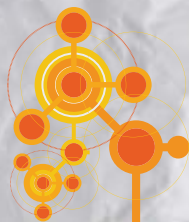
## Los procesos del PGC de Nosnik: herramienta útil en el análisis de problemas de comunicación interna

Nosnik's GCP processes: a useful tool for analyzing internal communication problems

Os processos do PGC de Nosnik: ferramenta útil na análise de problemas de comunicação interna

Fernando Castro Adame

- Doctorante en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Unidad Xochimilco, México
- Maestro en Comunicación con especialidad en Comunicación Organizacional por la Universidad Iberoamericana (UIA), Campus Santa Fe, México
- Diplomado en Formación Gerencial por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Itesm), México
- Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Occidente (UdeO), Unidad Los Mochis, México
- Profesor de tiempo completo en la UdeO
- Ha realizado investigación en comunicación organizacional, comunicación gerencial, cambio organizativo y procesos de aprendizaje en grandes empresas
- Mencionado en la sección de Agradecimientos del libro *Teoría de la comunicación productiva* (2013), autoría del Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak
- E-mail: fcafer@hotmail.com



## Resumen

El artículo tiene el propósito de mostrar a la comunidad académica y profesional de la comunicación organizacional la aplicación práctica de los procesos del Plan General de Comunicación (PGC) de Abvraham Nosnik y de los procesos de la comunicación gerencial en particular, en el análisis de problemas de comunicación interna en las organizaciones. El autor retoma los hallazgos de un trabajo de investigación realizado en una empresa mexicana de tamaño grande.

PALABRAS CLAVES: PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN • COMUNICACIÓN GERENCIAL • PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA • ANÁLISIS  
• CAPITAL SOCIAL.

## Abstract

The purpose of the article is to show organizational communication academic and professional community the practical application of Abraham Nosnik's General Communication Plan (CGP) processes and, particularly, the managerial communication processes, in the analysis of internal communication problems in organizations. The author leverages the findings of a research conducted in a large Mexican enterprise.

KEYWORDS: COMPREHENSIVE COMMUNICATION PLAN • MANAGERIAL COMMUNICATION • INTERNAL COMMUNICATION PROBLEMS • ANALYSIS  
• SOCIAL CAPITAL.

## Resumo

O artigo objetiva mostrar à comunidade acadêmica e profissional da comunicação organizacional a aplicação prática dos processos do Plano Geral de Comunicação (PGC) de Abraham Nosnik e os processos da comunicação gerencial em particular, na análise de problemas de comunicação interna nas organizações. O autor retoma os resultados de um trabalho de pesquisa realizado em uma empresa mexicana de grande porte.

PALAVCRAS-CHAVE: PLANO GERAL DE COMUNICAÇÃO • COMUNICAÇÃO GERENCIAL • PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA • ANÁLISE  
• CAPITAL SOCIAL.



El propósito del artículo es el de mostrar a la comunidad académica y profesional de la comunicación organizacional la aplicación práctica de los procesos del Plan General de Comunicación y de los procesos de la comunicación gerencial en particular, en el análisis de problemas de comunicación interna en las organizaciones. Para tal efecto retomaré los hallazgos de un trabajo de investigación que tuve oportunidad de realizar en una empresa mexicana de tamaño grande. Por razones de confidencialidad se omite el nombre real de la empresa. Aquí se hará referencia a ella con las siglas S.O.S.

Debido a los propósitos de la investigación, participaron como sujetos de estudio los mandos medios e intermedios de la empresa constituidos por nueve gerentes de área y 55 jefes de departamento, respectivamente. Por lo tanto, los hallazgos reflejan la visión de estos públicos organizacionales internos. Cabe resaltar que estos niveles jerárquicos son de importancia crucial en el desempeño óptimo del sistema organizacional al erigirse en los nodos que interconectan las directrices estratégicas emanadas de la alta dirección y dirección y el trabajo que se opera en la base de la organización, a través de la articulación de la *infraestructura para el trabajo* y los *procesos de apoyo gerencial*. En el apartado de la comunicación gerencial se detallan estas ideas.

El diseño de la investigación fue descriptivo ex post-facto transeccional. El instrumento de recolección de datos utilizado fue un cuestionario para ser autoadministrado por los propios sujetos de estudio. El formato del cuestionario contempló preguntas cerradas con escalas de medición tipo Likert; preguntas con una lista preconstruida de opciones de respuesta; y preguntas abiertas. Los datos cuantitativos fueron analizados estadísticamente con el apoyo del *software* SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). Y para los datos cualitativos (preguntas abiertas) se utilizó el análisis de contenido.

Las variables de estudio contempladas fueron: integración; coordinación; espíritu de equipo; barreras en los flujos de información; rumores; retroalimentación sobre el desempeño; autodiagnóstico de habilidades gerenciales; actitud hacia la comunicación; contribución de la comunicación en la gestión empresarial; principales problemas de comunicación en la empresa; soluciones para los problemas de comunicación en la empresa; y principales necesidades de información en la empresa.

Antes de exponer el desarrollo del análisis de problemas de comunicación interna en la empresa, se revisará a grandes rasgos la concepción teórica de Abraham Nosnik respecto al Plan General de Comunicación y la Comunicación Gerencial.

## PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN

De acuerdo con Abraham Nosnik (2001, p. 7 y 52), el Plan General de Comunicación es un

medio por el cual se logran crear y mejorar los ambientes de información cuya presencia es esencial para la efectividad que buscan por igual las empresas e instituciones en sus respectivos sectores (...). La idea de llevar a cabo un Plan General de Comunicación (PGC) en una empresa o institución es ayudar a la misma a cumplir con su misión y todos los objetivos que se derivan de ella.

Desde la perspectiva del autor el Plan General de Comunicación se constituye por un conjunto de *procesos* o *géneros* de comunicación que representan diferentes formas de presentar la información con base en diferentes funciones comunicativas. Así contribuyen a crear *ambientes ricos en información* en las organizaciones. En el Cuadro No. 1 se exponen los *procesos* o *géneros* inherentes del PGC.



Cuadro 1 – Los procesos del Plan General de Comunicación.

PROCESO/GÉNERO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	FUNCIÓN
COMUNICACIÓN CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece el diálogo entre la organización como un todo y sus diferentes públicos.</li> <li>• Informa acerca de las reglas y fines del proyecto productivo de la organización y sus avances.</li> </ul>
COMUNICACIÓN DIRECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un apoyo de la comunicación corporativa.</li> <li>• Utiliza la comunicación interpersonal para cumplir su objetivo.</li> <li>• Explica y aclara las dudas del contenido de la información de la comunicación corporativa a cada receptor de cada público que así lo solicite.</li> </ul>
COMUNICACIÓN GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece el diálogo dentro y entre los equipos de la organización, incluidos los públicos que no son internos (externos y especiales).</li> <li>• Busca lograr cohesión interna en cada equipo y colaboración entre los distintos equipos, dentro y fuera de la organización.</li> </ul>
COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece el diálogo entre la organización como un todo y el público interno: personal de todos los niveles y todas las áreas.</li> <li>• Informa acerca de la normatividad vigente en la organización, por ejemplo: las políticas, los procedimientos, el organigrama y los puestos.</li> <li>• Busca contribuir al estado de derecho, la cultura de la legalidad y a una creciente disciplina en la organización.</li> </ul>
HABILIDADES GERENCIALES DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fundamenta en dos actitudes básicas: el dar generoso (informar de forma efectiva) y el recibir generoso (retroalimentar de forma efectiva).</li> <li>• Es el complemento (o uno de los insumos) de la comunicación gerencial.</li> <li>• Es responsabilidad principal, aunque no exclusiva, del sistema de jefatura.</li> </ul>
HABILIDADES EJECUTIVAS DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias necesarias que debe tener todo el personal de la organización (público interno) en el uso de la tecnología como recurso de eficiencia y modernización de la misma.</li> </ul>
COMUNICACIÓN PERSONAL EFECTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo personal de cada individuo en la organización respecto de la tensión creativa entre avaricia o egocentrismo y generosidad o empatía respecto a producir, compartir y usar información.</li> </ul>
COMUNICACIONES COMERCIALES (EMPRESAS); COMUNICACIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL (UNIVERSIDADES); COMUNICACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES (GOBIERNO) Y COMUNICACIÓN CIVIL (TERCER SECTOR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización como un todo se coordina para hacerse de recursos y asegurar su sobrevivencia y bienestar material.</li> <li>• Informa acerca de su oferta de productos y servicios a clientes y consumidores (empresa).</li> <li>• Informa a ciudadanos e instituciones acerca de sus obligaciones fiscales como contribuyentes (gobierno).</li> <li>• Informa a la sociedad de sus proyectos como factor de desarrollo para la comunidad y busca la solidaridad para poder financiarlos (universidades y organizaciones del tercer sector).</li> </ul>
COMUNICACIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización crea apoyos a nivel de producción, distribución y uso de información para asegurar la calidad de productos y servicios (giro); la diferenciación respecto de otros proveedores en cuanto atención a: clientes y consumidores (empresa), ciudadanos (gobierno) y beneficiarios (organizaciones de la sociedad civil); y la utilización más eficiente por parte del talento humano de los recursos e infraestructura para el cumplimiento de las metas, objetivos y fines de la organización; y finalmente la generación de la riqueza esperada con base en la calidad, diferenciación y eficiencia organizacionales.</li> </ul>
COMUNICACIÓN Y CRISIS DE PERCEPCIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización como un todo moviliza sus recursos de información y mecanismos de retroalimentación para compensar a los afectados y restaurar su imagen de buena ciudadana ante la sociedad.</li> </ul>

Fuente: Nosnik (2003, p. 12-15).

En el siguiente apartado se abordará el concepto de comunicación gerencial y se argumentará por qué constituye un *proceso o género* neurálgico dentro del Plan General de Comunicación.

## LA COMUNICACIÓN GERENCIAL

¿Qué se entiende por comunicación gerencial? Según Abraham Nosnik (1995, p. 61),

es el conjunto de mensajes que ocurren entre la cabeza o líder de un equipo y sus colaboradores. El objetivo de la comunicación gerencial es aumentar en lo posible la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles jerárquicos de la organización. (...) Comunicación gerencial en este sentido es el proceso de generación, intercambio y análisis de información que permite la coordinación efectiva entre áreas y niveles, además de lograr productividad en cada unidad de la organización.

La definición de Nosnik hace énfasis en tres tipos de sinergias (colaboraciones) en la organización: de los colaboradores de cada equipo entre sí; entre equipos de diferentes áreas y un mismo nivel; y entre equipos de diferentes niveles.



Este *procesoo género* de la comunicación organizacional denominado comunicación gerencial es neurálgico en la efectividad (eficacia y eficiencia) del sistema organizacional, ya que contribuye a generar una óptima interacción vertical entre niveles jerárquicos (*integración*), así como una óptima interacción horizontal entre áreas funcionales (*coordinación*) con el objeto de lograr cohesión y sinergia, estableciendo así un auténtico sentido de comunidad o espíritu de equipo que facilite el alto desempeño productivo.

Ahora bien, para crear ese ambiente que propicie el alto desempeño productivo de los equipos de trabajo en la organización, Abraham Nosnik señala que la comunicación gerencial debe desplegar dos procesos en paralelo. Al primer proceso lo denomina *infraestructura para el trabajo* y al segundo, *procesos de apoyo* (Nosnik, 1995, p. 64-65).

La *infraestructura para el trabajo* consiste en cinco fuentes de recursos: *recursos humanos* (el conjunto de personas que integra el equipo de trabajo); el *clima laboral* (el ambiente o atmósfera de trabajo influido por el estilo de liderazgo del jefe como facilitador u obstaculizador del logro de los objetivos de sus colaboradores); *recursos materiales* (insumos para el trabajo, capital o recursos financieros, equipos tecnológicos, instalaciones y centros de trabajo); recursos de tiempo y de conocimiento (*know-how*) que forman parte, ambos, de los *recursos de gestión* o la forma en que se lidera estratégica y operativamente la organización y cada una de sus unidades y equipos.

A su vez los *procesos de apoyo* incluyen:

- a) *Comunicación oportuna* de la información que se transmita a cada colaborador.
- b) *Calidad en la información* transmitida en términos de su veracidad, confiabilidad (las fuentes de tal información) y relevancia al problema y decisiones que se enfrentan.
- c) *Educación* formal (entrenamiento) e informal (conducta ejemplar de cada líder) con respecto a las tareas a realizar en cada puesto, y con base en un plan de carrera de cada individuo en la organización.
- d) *Motivación*, basada y generada por: la convicción del líder de que cada uno de sus colaboradores es un experto en su puesto; la capacidad del propio líder en tolerar y buscar activamente la retroalimentación crítica de los miembros del equipo; y la habilidad del primero, de proveer retroalimentación constructiva a sus colaboradores.
- e) *Control estadístico* de los procesos productivos que se administran en el área y unidad organizacional a las que el equipo pertenece.

En resumen, la comunicación gerencial se concentra en articular la *infraestructura para el trabajo* y los *procesos de apoyo gerencial*, y se orienta a crear un ambiente cohesivo, sinérgico y de efectividad entre los equipos de trabajo de los diferentes niveles jerárquicos (interacciones verticales) y áreas funcionales (interacciones horizontales), incidiendo en el incremento de la productividad organizacional.

En la siguiente sección se presenta el análisis de problemas de comunicación interna a la luz de los procesos del Plan General de Comunicación y de los procesos de la comunicación gerencial en particular.



## ANÁLISIS DE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Como se establece en la introducción, el presente artículo tiene el propósito de mostrar a la comunidad académica y profesional de la comunicación organizacional la aplicación práctica de los procesos del Plan General de Comunicación y de los procesos de la comunicación gerencial en particular, en el análisis de problemas de comunicación interna en las organizaciones.

Para tal efecto retomo los hallazgos de un trabajo de investigación que tuve oportunidad de realizar en una empresa mexicana de tamaño grande. Por razones de confidencialidad se omite el nombre real de la empresa. Aquí se hará referencia a ella con las siglas S.O.S.

En el Cuadro No. 2 se visualizan las percepciones de los sujetos de estudio respecto a los *principales problemas de comunicación en la empresa*. La categorización y jerarquización de respuestas se efectuó vía análisis de contenido.

Cuadro 2 – Principales problemas de comunicación en la empresa S.O.S.

RANKING	PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN (Categorías de respuesta)	CITAS DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO
1	Falta de espíritu de equipo. No. de frecuencia: 28	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Falta de integración como equipo de cada departamento."</li> <li>• "Falta de integración entre departamentos."</li> <li>• "Falta de apoyo entre los diferentes departamentos de la empresa."</li> <li>• "Falta de comunicación entre departamentos."</li> <li>• "Falta de comunicación entre los trabajadores."</li> <li>• "Falta de compañerismo."</li> <li>• "La existencia de diferencias entre departamentos."</li> <li>• "La competencia entre áreas de trabajo."</li> <li>• "Las divisiones en mandos o jerarquías."</li> <li>• "La marcada división de jerarquías."</li> <li>• "Desintegración entre los altos mandos."</li> <li>• "Falta de confianza entre departamentos."</li> <li>• "Falta confianza mutua (emisor-receptor)."</li> <li>• "Falta de confianza entre nosotros."</li> <li>• "Desconfianza por miedo a una represalia."</li> <li>• "Problemas personales."</li> <li>• "Cultura arraigada de esconder problemas."</li> </ul>
2	Falta de desarrollo de habilidades de comunicación. No. de frecuencia: 14.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Pocas veces se escucha a los colaboradores, o se hace a destiempo (cuando se puede), ocasionando la pérdida de confianza y el deseo de comunicar."</li> <li>• "Falta de habilidad del personal, para expresarse correctamente, oral o verbalmente."</li> <li>• "No se verifica que el mensaje se haya entendido."</li> <li>• "Lo que se comunica a las personas, que directamente se encuentran en las áreas operativas, no se hace de la mejor manera, de tal forma que continuamente se agrede y se daña su autoestima."</li> <li>• "Hace falta capacitación a los jefes y gerentes, sobre relaciones humanas."</li> <li>• "La gente no tiene cultura para hacer buen uso de la comunicación."</li> <li>• "Falta de tiempo para comunicar información y retroalimentación sobre el desempeño o evaluaciones."</li> <li>• "Falta de motivación."</li> <li>• "No se comunica a los mandos inferiores, los resultados alcanzados por el desempeño de su trabajo."</li> <li>• "Falta de evaluación oportuna y seguimiento al progreso del personal."</li> <li>• "Juntas muy prolongadas."</li> <li>• "No se programan reuniones para mejoras."</li> </ul>
3	Falta de información. No. de frecuencia: 13.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "No se informan resultados, logros y avances de la empresa."</li> <li>• "Ciertos datos de los resultados de la compañía, no están al alcance de algunos puestos claves."</li> <li>• "No se informan los planes futuros de la empresa."</li> <li>• "Falta de información al personal, acerca de las metas u objetivos, a nivel empresa."</li> <li>• "No se habla con el personal, sobre lo que se espera de ellos."</li> <li>• "No informan debidamente."</li> <li>• "Se da por entendido o por hecho, que ya se conoce la información."</li> </ul>
4	Barreras/Distorsión en la información. No. de frecuencia: 10.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "En ocasiones, la información no baja de los niveles directivos a los inferiores."</li> <li>• "Tarda la información en bajar o se detiene."</li> <li>• "La información no llega a los niveles más bajos."</li> <li>• "El detenimiento de la información, en los flujos de la misma."</li> <li>• "Se retiene información cuando se hacen cambios."</li> <li>• "La información entre niveles jerárquicos, se distorsiona o manipula."</li> <li>• "La comunicación no baja en su totalidad."</li> <li>• "La mala información que se empieza a recibir en un principio, genera malas decisiones."</li> <li>• "La comunicación no fluye ágilmente entre departamentos."</li> <li>• "Filtros de información entre áreas."</li> </ul>
5	Falta de un sistema planeado de comunicación formal. No. de frecuencia: 8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Falta un canal oficial para información general de la empresa."</li> <li>• "No se tiene un sistema de comunicación implementado, que llegue a todo el personal."</li> <li>• "La falta de un sistema adecuado, para difundir la información."</li> <li>• "Dificultad para hacer llegar la transmisión de mensajes, a todo el personal."</li> <li>• "Falta establecer un mecanismo para información interdepartamental."</li> </ul>





6a	Rumores. No. de frecuencia: 7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "La generación de rumores o falsas expectativas."</li> <li>• "Los rumores (radiopasillo) entre departamentos."</li> <li>• "Enterarse primero a través de rumores, de los problemas de la empresa."</li> </ul>
6b	Falta de oportunidad y claridad en la información. No. de frecuencia: 7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Que muchas veces no nos comunicamos con oportunidad y claridad."</li> <li>• "Información inoportuna."</li> <li>• "Información tardía (inoportuna) a todos los niveles jerárquicos."</li> <li>• "La Información no fluye oportunamente."</li> </ul>
6c	Falta de compromiso. No. de frecuencia: 7.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Falta de compromiso en algunas actividades de los departamentos."</li> <li>• "Falta de interés de hacer el trabajo lo mejor posible."</li> <li>• "Hay departamentos que no se ponen a trabajar."</li> <li>• "Falta de profesionalismo y ética en la realización del trabajo."</li> </ul>
7a	Falta de una cultura organizacional sólida. No. de frecuencia: 6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Que existan diferentes camisetas dentro de la empresa."</li> <li>• "Falta de congruencia entre lo que se comunica y se hace."</li> <li>• "Incumplimiento con nuestros valores, como la integridad y la unión."</li> <li>• "Falta integridad en los diferentes departamentos de la empresa."</li> <li>• "Resistencia o falta de comprensión a los cambios."</li> <li>• "El desconocimiento del negocio."</li> </ul>
7b	Problemas de organización interna. No. de frecuencia: 6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Falta de claridad en la definición de los puestos, al no tenerlos por escrito."</li> <li>• "Políticas o directrices, no establecidas por escrito."</li> <li>• "No hay suficiente claridad sobre cuáles son las responsabilidades de cada departamento."</li> <li>• "Hay mucha burocracia, muchos jefes."</li> <li>• "No existe un buen control del negocio."</li> <li>• "Falta integrar el enfoque operativo-administrativo."</li> <li>• "Falta equilibrar el servicio y el control del negocio."</li> </ul>
7c	Mala administración del tiempo. No. de frecuencia: 6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Que trabajamos casi siempre con sentido de urgencia, por lo que estamos ocupados en cumplir con las tareas, y pocas veces se escucha a los colaboradores o se hace a destiempo."</li> <li>• "Los aspectos fundamentales de la calidad, como son Planear-Hacer-Medir y Mejorar, muchas veces no se dan por ese sentido de urgencia en que estamos envueltos."</li> <li>• "Falta de tiempo para comunicar información y retroalimentación sobre el desempeño o evaluaciones."</li> <li>• "Falta de tiempo por parte de los superiores, para hacerles llegar la información en forma oportuna a los subordinados."</li> <li>• "Exceso en el análisis de información, para la toma de decisiones que deben ser inmediatas."</li> </ul>
8a	Falta de políticas de comunicación. No. de frecuencia: 4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "La diversidad de criterios sobre cómo debe fluir la información."</li> <li>• "Que en la mayoría de los casos, la información se da sólo de palabra, y no por escrito, perdiéndose el buen sentido de la información."</li> <li>• "Se piensa que todo es confidencial."</li> </ul>
8b	Falta de sistema de correo electrónico en algunas áreas. No. de frecuencia: 4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Que todo se comunica por medio de correo electrónico y las áreas que no contamos con ese sistema, no recibimos la información oportunamente."</li> </ul>
9	Fallas constantes en los sistemas de radio. No. de frecuencia: 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Fallas constantes en los sistemas de radio del área de ag."</li> </ul>
10	Otros. No. de frecuencia: 1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Se percibe un ambiente de inestabilidad dentro de la empresa."</li> <li>• "La rotación de personal."</li> <li>• "Que los altos mandos creen que solamente ellos piensan y que porque son jefes se les tiene que obedecer a ciegas, y por ello perjudicar intereses de la empresa."</li> <li>• "La inseguridad del trabajador."</li> <li>• "Se hace mal uso de las herramientas."</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las categorías de respuesta de los *principales problemas de comunicación* que están presentes en la empresa S.O.S., se observa un sistema complejo de problemas, es decir, un conjunto de problemas interdependientes o *mess*, para expresarlo en términos de Russell Ackoff. Este autor advierte que "el desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado" (Ackoff, 2000, p. 9).

Concretamente a la luz de los *procesos o géneros* del Plan General de Comunicación de Abraham Nosnik, se aprecia debilidad (área de oportunidad) en los procesos de *comunicación corporativa interna* (difusión masiva de información al personal acerca de aspectos relevantes de la empresa como un todo); *comunicación directiva* (movilización de apoyos comunicativos interpersonales y grupales para explicar y aclarar lo difundido masivamente por la comunicación corporativa interna); *comunicación administrativa* (recursos de información para reforzar la organización interna); *comunicación personal efectiva* (desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal); en las *habilidades gerenciales de comunicación* (desarrollo de habilidades de cada jefe como líder); y en el proceso de *comunicación gerencial* (creación de un ambiente cohesivo, sinérgico y de efectividad entre niveles jerárquicos y áreas funcionales).



En aras de explorar más detalladamente el sistema complejo de problemas de comunicación que prevalece en la S.O.S., se empleará el marco analítico de los *procesos de la comunicación gerencial*, expuesto líneas arriba. Como se recordará, este marco analítico despliega dos procesos en paralelo: la "*infraestructura para el trabajo*" y los "*procesos de apoyo*".

En primer término se comentará críticamente el proceso de la comunicación gerencial denominado: "*Procesos de apoyo*".

## Procesos de apoyo

### *Comunicación oportuna*

En lo que se refiere al primer proceso de apoyo, *comunicación oportuna*, se tiene que las *barreras en la información* y la *falta de oportunidad en la información* ocupan los sitios cuarto y sexto, respectivamente, de los *principales problemas de comunicación en la empresa*.

Al respecto, los sujetos de estudio perciben que: "tarda la información en bajar o se detiene"; "la comunicación no fluye ágilmente entre departamentos"; "información tardía (inoportuna) a todos los niveles jerárquicos"; "La Información no fluye oportunamente".

### *Información veraz y relevante*

Por otra parte, en lo concerniente al segundo proceso de apoyo, *información veraz y relevante*, también existen deficiencias en este rubro, ya que los sujetos de estudio externan que: "la información entre niveles jerárquicos se distorsiona o manipula"; "la mala información que se empieza a recibir en un principio genera malas decisiones"; y "se retiene información cuando se hacen cambios".

A su vez, los sujetos de estudio expresan que: "no se informan resultados, logros, avances, metas y planes futuros de la empresa"; "falta información al personal acerca de las metas u objetivos a nivel empresa"; y "no se habla con el personal sobre lo que se espera de ellos".

Precisamente, la *falta de información* constituye el tercer problema de comunicación dentro de la empresa S.O.S.

### *Educación y entrenamiento*

En cuanto al proceso de apoyo denominado *educación y entrenamiento*, se comentará en primer término, el factor *educación*, el cual, de acuerdo con Abraham Nosnik, se refiere a la formación del personal a la luz de la conducta ejemplar de los líderes de la organización.

Este rubro arroja también un saldo deficitario, ya que los sujetos de estudio perciben "falta de congruencia entre lo que se comunica y se hace". Manifiestan además que hay "incumplimiento con los valores organizacionales tales como la integridad y la unión". Por ello demandan: "que se respalden con acciones las palabras (el recurso más valioso es el humano)"; "eliminar la demagogia de los altos mandos"; "comprometer a los niveles altos con el negocio"; y tener un "personal comprometido, honesto que saque a flote la verdad".





Por otra parte, en lo que respecta al factor *entrenamiento*, se deduce que también ha sido un componente descuidado en la empresa S.O.S., ya que las categorías de necesidades de información denominadas *sobre cómo ser más productivos* y *sobre programas de capacitación* ocupan los sitios tres y cuatro, respectivamente, en una lista preconstruida de diez opciones de respuesta de la variable de estudio *principales necesidades de información en la empresa*.

Más específicamente en materia de comunicación, se tiene precisamente que la *falta de desarrollo de habilidades de comunicación* representa el segundo problema de comunicación que prevalece en S.O.S. Y esto lo confirma el hecho de que la habilidad interpersonal o comunicativa constituye la última fortaleza en habilidades gerenciales (de una lista preconstruida de tres opciones de respuesta), según los resultados que arroja la variable de estudio *autodiagnóstico de habilidades gerenciales*.

En concreto los sujetos de estudio observan que: "falta habilidad del personal para expresarse correctamente oral o verbalmente"; "hace falta capacitación a los jefes y gerentes sobre relaciones humanas"; "la gente no tiene cultura para hacer buen uso de la comunicación". Ante esta situación los sujetos de estudio recomiendan: "capacitar a todas las personas que tienen personal a su mando en materia de relaciones humanas, y que se dé seguimiento"; "capacitación para ser más efectivos al comunicar"; "iniciar una cultura de comunicación efectiva"; y "trabajar en el liderazgo desde los altos mandos hasta los medios".

### Motivación

Finalmente, en lo que concierne al proceso de apoyo denominado *motivación* – que, de acuerdo con Abraham Nosnik, contempla aspectos tales como la capacidad del propio líder en tolerar y buscar activamente la retroalimentación crítica de los miembros del equipo, y la habilidad de proveer retroalimentación constructiva a sus colaboradores –, se tiene que éste ha sido un proceso desatendido en S.O.S. Ello, debido a que, como lo externan los propios sujetos de estudio: "lo que se comunica a las personas que directamente se encuentran en las áreas operativas no se hace de la mejor manera, de tal forma que continuamente se agrede y se daña su autoestima"; "pocas veces se escucha a los colaboradores o se hace a destiempo (cuando se puede), ocasionando la pérdida de confianza y el deseo de comunicar"; "no se verifica que el mensaje se haya entendido"; "no se comunica a los mandos inferiores los resultados alcanzados por el desempeño de su trabajo"; "existe una falta de evaluación oportuna y seguimiento al progreso del personal"; "falta de motivación"; y "no se programan reuniones para mejoras".

Bajo esta panorámica los mismos sujetos de estudio sugieren: "evaluar y retroalimentar el desempeño (resultados) del personal"; "que los jefes se den tiempo para comunicar"; "hacer reuniones semanales por áreas donde cada responsable informe de sus resultados a sus subordinados, tanto satisfactorios como insatisfactorios con planes de acción"; "visualizar el rumbo que se sigue a través de una tabla que esté indicando en qué nivel nos encontramos, y la meta que nos estamos proponiendo. Esto nos motivará a salir adelante"; "establecer metas y estímulos de desempeño al personal"; "motivación de parte del jefe para el personal que está a su cargo"; y "reconocer los logros y progreso del personal".

En esta configuración, Peter Drucker (2002, p. 11) observa atinadamente que

una organización no es algo mecánico, ni biológico. Es humana y social. Por lo tanto es gobernada por fuerzas que no son ni biológicas ni físicas sino por la confianza, el mutuo entendimiento y la motivación, lo cual requiere un conocimiento aunque sea rudimentario de la totalidad de la organización, de su misión, de sus valores, de sus objetivos, de su rendimiento.

A continuación se comentará críticamente el proceso de la comunicación gerencial denominado "infraestructura para el trabajo".



## Infraestructura para el trabajo

### *Recursos materiales*

En lo que respecta a los *recursos materiales*, se tiene que éste es uno de los rubros a los que la empresa S.O.S. ha dedicado primordialmente su atención. Como ejemplo de ello, en el transcurso de los dos años previos a la realización de la investigación, S.O.S. experimentó una modernización integral de sus equipos, líneas y áreas de proceso con una inversión de diez millones de dólares. Esta modernización contempló la optimización de las áreas de selección, preparación y llenado, así como la instalación de cocedores continuos, sistemas automáticos de alimentación de envase y automatización de cinco líneas de empaque.

Mención aparte ocupa su infraestructura de comunicaciones y sistemas, la cual se compone de redes de cómputo y comunicación digital que permite un enlace flexible y eficiente entre todas las localidades del negocio, para lo cual opera con una estrategia de tecnología de información (TI) que se actualiza gradualmente de manera anual.

Como puede apreciarse, la inversión en *capital físico* (recursos materiales), es decir, en instalaciones, maquinaria, tecnología y demás equipamientos productivos por parte de S.O.S., es sumamente impresionante.

### *Recursos de gestión*

En lo que se refiere a los *recursos de gestión*, cabe destacar que la empresa cuenta con un "sistema de conocimiento del cliente" a través de un sistema de desarrollo de producto, cuyas entradas, son: las necesidades de los clientes, las tendencias tecnológicas y el aprendizaje interno. Sus resultados permiten obtener la información que se alimenta al sistema de planeación estratégica y que pretende como salida definir acciones específicas en innovación en producto, alianzas e introducción de nuevas tecnologías de proceso.

En este contexto, se observa que S.O.S. ha puesto énfasis en la gestión del conocimiento de productos y procesos tendientes a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo, pero ha descuidado la gestión exitosa de los recursos de gestión del conocimiento del cliente interno.

Esta última afirmación se hace con base en las siguientes percepciones de los sujetos de estudio: "falta de claridad en la definición de los puestos al no tenerlos por escrito; "políticas o directrices no establecidas por escrito"; y "no hay suficiente claridad sobre cuáles son las responsabilidades de cada departamento". Asimismo, prevalece una "diversidad de criterios sobre cómo debe fluir la información", por lo cual los sujetos de estudio perciben que "no existe un buen control interno dentro del negocio" y expresan, de igual forma, que "falta integrar el enfoque operativo-administrativo", así como "equilibrar el servicio y el control del negocio".

A su vez, la administración del *tiempo* que forma parte también de los *recursos de gestión*, se da de manera deficiente, ya que a decir de los sujetos de estudio: "trabajamos casi siempre con sentido de urgencia por lo que estamos ocupados en cumplir con las tareas y pocas veces se escucha a los colaboradores o se hace a destiempo"; "los aspectos fundamentales de la calidad – como son planear-hacer-medir y mejorar – muchas veces no se dan por ese sentido de urgencia en que estamos envueltos"; "falta de tiempo para comunicar información y retroalimentación sobre el desempeño o evaluaciones"; "falta de tiempo por parte de los superiores para hacerles llegar la información en forma oportuna a los subordinados".



### *Recursos de clima laboral*

Por otra parte, en lo que corresponde a *recursos de clima laboral*, éste también constituye un déficit en la empresa, ya que existe la evidencia contundente que apunta hacia la falta de un espíritu de equipo en la empresa. Precisamente, la *falta de un espíritu de equipo* constituye el principal problema de comunicación en S.O.S., derivado de la falta de comunicación, de apoyo y compañerismo entre departamentos. Esta problemática no sólo está presente en las interacciones horizontales, es decir, entre departamentos o áreas, sino también en las interacciones verticales (niveles jerárquicos), al existir una marcada división entre mandos o jerarquías, así como la desintegración entre los altos mandos, según lo expresan los sujetos de estudio.

De igual forma, otro de los factores determinantes que está obstaculizando la generación de un *clima laboral* armonioso, sano y positivo es la falta de confianza entre sus integrantes y, por ende, entre departamentos, así como la existencia de problemas personales y una cultura arraigada del encubrimiento de los problemas. Por lo tanto, el *clima laboral* que prevalece es defensivo y no de apoyo o colaboración. En un clima organizacional defensivo reina una cultura con orientación de *ganador-perdedor*, no de *ganador-ganador*.

En este contexto, Roger D'Aprix (1999, p. 160), precisa que

en las culturas de *ganar o perder* las fronteras están en permanente disputa y el juego es cómo fijarlas y consolidarlas – en detrimento del adversario – por el mayor tiempo posible. El conflicto se expresa a través de que un grupo le impone su voluntad a otro. En las culturas más afines a la colaboración en las que la gente se concentra en las metas comunes se pone el énfasis en que todos ganen, y todos los bandos buscan soluciones con las que todos puedan acordar y que aseguren que pueden seguir trabajando juntos de modo efectivo. En la organización orientada a los procesos de hoy, obviamente, es imperativo este último estilo.

En esta perspectiva es legítimo afirmar que la empresa S.O.S. ha descuidado la inversión en lo que los teóricos denominan *capital social*.

De acuerdo con Robert Putnam (2001, p. 90 y 94),

el capital social se refiere a características de la organización social como por ejemplo redes, normas y confianza que facilitan la cooperación y la coordinación en beneficio mutuo. El capital social aumenta los beneficios de la inversión en capital físico y humano. Trabajar juntos es más sencillo en una comunidad bendecida con una reserva sustancial de capital social (...). Las reservas de capital social como por ejemplo la confianza, las normas y las redes tienden a autorreforzarse y a ser acumulativas. Una colaboración exitosa en una tarea crea conexiones y relaciones de confianza – activos sociales que facilitan una colaboración futura en otras tareas.

En esta misma línea de pensamiento, James Coleman (2001, p. 51 y 55) asevera que

al igual que otras formas de capital el capital social es productivo haciendo posible la consecución de determinados fines inalcanzables sin él (...). Si el capital físico y el capital humano facilitan la actividad productiva, también lo hace el capital social. Por ejemplo, un grupo en cuyo seno se dé gran fiabilidad y confianza será capaz de conseguir mucho más que otro grupo comparable sin dicha fiabilidad y confianza.

Bajo estas premisas no es circunstancial que los sujetos de estudio propongan que "se cree conciencia en todos los empleados de una mayor cooperación y solidaridad entre todos los departamentos para ir en busca de objetivos comunes, no



individuales"; "que el jefe del departamento le enseñe al personal que trabaja para una empresa, no para un departamento"; "crear un ambiente de confianza"; "apartar la vida personal de las cuestiones laborales"; "no competir de ninguna forma"; "romper barreras entre mandos o jerarquías"; "sostener mayor comunicación con todos los departamentos y áreas de la empresa"; "que se conformen equipos de trabajo por comités, multidisciplinarios e interdepartamentales"; e "integrar equipos a todos los niveles donde se trabaje como tal".

De esta forma, las voces de los sujetos de estudio claman por que se logren construir relaciones de confianza que faciliten la colaboración, la integración y la coordinación en beneficio mutuo. Es decir, las voces de los sujetos de estudio pugnan por que se construya en la empresa lo que los teóricos denominan *capital social*. Pero esta exclamación no se da únicamente en el plano formal sino también en el plano informal, ya que los sujetos de estudio demandan que se fomenten actividades de integración en el plano socioemocional a través de convivios para conocer a compañeros de trabajo de otros departamentos, así como eventos deportivos y espacios de esparcimiento.

En el contexto de estas demandas, es oportuno y urgente hacer mención de nuevo a lo reflexionado por Peter Drucker (2002, p. 11), en el sentido de que

una organización no es algo mecánico, ni biológico. Es humana y social. Por lo tanto es gobernada por fuerzas que no son ni biológicas ni físicas sino por la confianza, el mutuo entendimiento y la motivación, lo cual requiere un conocimiento aunque sea rudimentario de la totalidad de la organización, de su misión, de sus valores, de sus objetivos, de su rendimiento.

He aquí el gran desafío que representa para S.O.S., la generación de estrategias que favorezcan la formación de *capital social* con el propósito de facilitar la actividad productiva. Precisamente, la inversión en *capital social* vendrá a aumentar los beneficios de la inversión en *capital físico* (recursos materiales) que ha venido realizando S.O.S., además de la inversión en capital humano.

Como lo expresa uno de los sujetos de estudio participantes en la investigación: "Tenemos que lograr trabajo en equipo para ser el # 1 en México". Es decir, esta persona no habla de tener más herramientas, maquinaria y equipamientos productivos (capital físico), porque de hecho ya se poseen en la empresa S.O.S., sino que su propuesta va en sentido de la formación de *capital social*, vía la construcción de activos sociales tales como el *trabajo en equipo*.

## CONSIDERACIONES FINALES

Con base a los elementos de análisis expuestos, podemos reflexionar que la empresa S.O.S. ha concentrado sus esfuerzos en la inversión en *recursos materiales* (instalaciones, tecnología y otros equipamientos), lo cual es muy importante para toda organización que busca reinventarse y modernizarse a fin de mantenerse por el sendero competitivo. Sin embargo, los tradicionales factores de la producción (activos tangibles), por sí solos, no constituyen ventajas competitivas en la nueva economía y sociedad contemporánea. Actualmente, los factores más críticos de la productividad y competitividad se encuentran constituidos por los *activos intangibles*<sup>1</sup>, entre los que destacan el capital humano, la gestión del conocimiento, la solidez de la cultura organizacional, la calidad del liderazgo y el capital social.

<sup>1</sup> Para profundizar en la importancia de los *activos intangibles* en la nueva economía y sociedad contemporánea se sugiere al lector consultar las siguientes fuentes: BELL, Daniel. *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza, 1994; CASTELLS, Manuel. *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Vol. 1: La sociedad red. México: Siglo XXI Editores, 2000; DRUCKER, Peter F. *La sociedad post-capitalista*. Bogotá: Norma, 1999; KAPLAN, Robert y NORTON, David. *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000-Symnetics, 2004; TOFFLER, Alvin y TOFFLER, Heidi. *La revolución de la riqueza*. Argentina: Debate, 2006.



S.O.S. ha descuidado la optimización de recursos productivos estratégicos relacionados con los *activos intangibles*, tal como lo representan los recursos internos de *gestión* (*know-how* y administración efectiva del tiempo) y los recursos de *clima laboral* (capital social). Asimismo ha desatendido la aplicación eficaz de los procesos de apoyo comunicación oportuna; información veraz y relevante; educación y entrenamiento (especialmente en desarrollo de habilidades de comunicación); y motivación.

Y para expresarlo en términos del Plan General de Comunicación de Abraham Nosnik, como ya se ha observado con antelación, se aprecia debilidad (área de oportunidad) en los procesos de *comunicación corporativa interna* (difusión masiva de información al personal acerca de aspectos relevantes de la empresa como un todo); *comunicación directiva* (movilización de apoyos comunicativos interpersonales y grupales para explicar y aclarar lo difundido masivamente por la comunicación corporativa interna); *comunicación administrativa* (recursos de información para reforzar la organización interna); *comunicación personal efectiva* (desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal); en las *habilidades gerenciales de comunicación* (desarrollo de habilidades de cada jefe como líder); y en el proceso de *comunicación gerencial* (creación de un ambiente cohesivo, sinérgico y de efectividad entre niveles jerárquicos y áreas funcionales).

Después de haber realizado esta contrastación empírica-teórica, se ha logrado mostrar la aplicación útil y poderosa de los procesos del Plan General de Comunicación y de los procesos de la comunicación gerencial en particular, en el análisis de problemas de comunicación interna en las organizaciones.

Así como la realidad de los problemas de salud justifican la existencia de profesionales de la medicina, la realidad de los problemas agrícolas justifican la existencia de profesionales de la agronomía y así para el resto de otras formaciones profesionales necesarias, de la misma forma los problemas reales y retos de comunicación que enfrentan las organizaciones justifican la existencia de profesionales de la comunicación organizacional.

Los problemas reales de comunicación interna que aquí se han presentado pudieran ser los del lugar de trabajo donde usted labora o es cliente o usuario: el hospital; el banco; la tienda comercial de autoservicio; la compañía refresquera; la dependencia de gobierno; el medio de comunicación; o la institución educativa.

La buena nueva radica en aprovechar y promover las plataformas estratégicas y operativas que nos ofrecen herramientas conceptuales-metodológicas como el Plan General de Comunicación de Abraham Nosnik, a fin de aprender a identificar, analizar, disolver o aminorar los problemas reales de comunicación interna (y externa) que enfrentan las organizaciones, y a construir en su seno *ambientes ricos en información* detonadores de una cultura de aprendizaje compartido, innovación, espíritu de equipo, crecimiento y desarrollo en beneficio de todos los grupos de interés o públicos internos y externos que interactúan en la organización.

## REFERENCIAS

ACKOFF, Russell L. *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. México: Oxford University Press, 2000.

COLEMAN, James S. Capital social y creación de capital humano. *Zona Abierta*, n. 94/95, 2001.

D'APRIX, Roger. *La comunicación para el cambio: cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Barcelona: Granica, 1999.



DRUCKER, Peter F. *Escritos fundamentales*. Tomo 2. El management. Buenos Aires: Sudamericana, 2002.

NOSNIK, Abraham. *La creación de ambientes ricos en información en las organizaciones*. En: CONGRESO INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN, Santa Fé de Bogotá, 15 al 17 de mayo de 2003. *Anales...* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2003.

\_\_\_\_\_. *Comunicadores y organizaciones: Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. México, 2001. Mimeo.

\_\_\_\_\_. *Comunicadores y organizaciones: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. Curso de comunicación organizacional. México, 1995. Mimeo.

PUTNAM, Robert D. La comunidad próspera: el capital social y la vida pública. *Zona Abierta*, n. 94/95, 2001.

---

Artigo recibido el 29.08.2013 y aprobado el 25.11.2013.

*Este artículo ha sido elaborado bajo la orientación de la Dra. María Antonieta Rebeil Corella, directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (Cica) de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México Norte. Y del Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak, profesor-investigador del Centro de Alta Dirección en Economía y Negocios (Caden) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México Norte.*