



Edita: Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 5º – Director: **Dr. José Manuel de Pablos Coello**, catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - **Universidad de La Laguna** 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)

Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

## Convergencia global y comunicación organizacional en México. Apuntes diagnósticos

**MC. Gustavo A. León Duarte** ©

Departamento de Ciencias de la Comunicación

Universidad de Sonora, México

[gustavol@guaymas.uson.mx](mailto:gustavol@guaymas.uson.mx)

### I. Introducción

En América Latina, la estabilidad progresiva de intercambios de significación simbólica en la gestión de la comunicación organizacional ya no se limitan principalmente a los contextos de interacción cara a cara sino que se están desarrollando, de manera creciente, abierta y prolongada, diversas situaciones y argumentaciones de mediación perfiladas principalmente por las estructuras institucionales y los medios de comunicación masiva. La dualidad de estas convergencias es fundamental en la caracterización que J. B. Thompson (1998) conforma para tipificar a las sociedades modernas como [modernas].

El reconocimiento práctico y real de convergencias todavía más sustanciales que incluso están modificando la revisión de los conceptos de información y de comunicación que han venido siendo utilizados en el campo de la comunicación en general y de la comunicación organizacional en particular en América Latina se logra por la concurrencia del desarrollo acelerado de las tecnologías informáticas, las telecomunicaciones y el audiovisual. Para Pineda de Alcázar (2000), ello está revolucionando las formas de producción, difusión y de recepción de la información trayendo como consecuencia la alteración de las relaciones de intercambio entre emisores y receptores hasta el punto de permitir otras modalidades de interrelación mediatizadas pero interactivas, dialógicas, en tiempo real y personalizadas.

Ahora bien, esta visión global representada como una complejidad vorágine, no es definitivamente una cuestión incidental en nuestras vidas. Es, de acuerdo con la visión pragmática de Giddens (1999), un cambio en nuestras circunstancias vitales y es, además, la manera en que ahora vivimos. Por ello, no se puede dejar de lado, frente a esta nueva realidad de producción significativa, otras realidades que se despliegan y aparejan en y por un contexto cultural y económico que, bajo francos e irregulares desarrollos regionales, ha hecho emerger un pensamiento neoliberal que reivindica la potencialidad del mercado, la libre ganancia, la competencia y, en menor medida, los modelos democráticos, como valores dominantes de la sociedad latinoamericana.

En el México actual, el nuevo orden de intercambio reconoce también a un actor el cuál es conocedor y objeto de conocimiento, un utilizador de medios instrumentales y a la vez un medio él mismo, vinculando emocionalmente a los demás y objeto de vinculación, evaluador y objeto de evaluación, un intérprete de símbolos y él mismo un símbolo. Por ello, la idea de que tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse goza de una aceptación general pese a las limitaciones teórico-prácticas que enfrenta en la realidad.

Se reconoce también, que a menudo se piensa implícitamente que las convergencias globales son naturales e inmanentes, lo que conduce a no abordarse como una problemática completa y global de gestión organizacional. Estos campos, corresponden a dos preocupaciones mayores que no son traducidos a menudo en acción. Las conclusiones de las investigaciones actuales convergen en el sentido de que pese a la espontaneidad y relativa facilidad de los temas de organización y comunicación, en realidad es difícil aprehender concretamente los elementos operativos que permitan resolver los problemas que ambos procesos plantean a la empresa pública, privada y social. Los dos temas son, pues, inaprensibles, porque son multidimensionales, intangibles, transversales; porque están presentes en todas las partes y conciernen a todos.

Dada su difícil comprensión, sobre todo por este contexto de convergencia global, organización y comunicación corren el riesgo de estar o bien desconectadas una de otra o bien confundidas en esquemas simplificadores: de este modo el estudio puramente técnico de la comunicación puede llevar a esquemas rectores informáticos que a menudo se ocultan detrás de nociones apresuradas de organización y sistemas de información. Inversamente, la comunicación puede ser pensada y elaborada sólo como un fenómeno psicológico sin vinculación directa con la organización, considerada en sentido tecnicista y estructural. El reto en México que tiene el académico, el investigador y el profesional de gestión y comunicación es no conformarse con esas ambigüedades si quieren contribuir a mejorar el funcionamiento de las organizaciones en los diferentes sectores productivos. Para ello, organización y comunicación merecen tanto reflexión y acciones productivas específicas como gestiones imbricadas y

sinérgicas.

El propósito central de las presentes notas es analizar, a manera de una presentación diagnóstica general, la situación actual de los tipos, diseños, cambios y nuevos enfoques conceptuales como los problemas y las vías eventuales de desarrollo de la comunicación organizacional en México ante los cambios principales que trae consigo precisamente la convergencia global. Para lograr coherencia y un entendimiento conceptual lógico y claro del tema, el escrito presenta, a manera de contexto general del área de interés, un marco general de abordaje de los componentes básicos en el desarrollo y la comunicación en las organizaciones. A partir de aquí, el escrito se centra en analizar una caracterización mínima de los espacios y supuestos básicos de la comunicación organizacional en México abordando los tipos, diseños y cambios en la materia, su relación con los procesos de capacitación, desarrollo e investigación como los recientes aportes conceptuales.

## II. Contexto

En México como en cualquier parte del mundo, toda organización por pequeña que sea posee una estructura organizacional porque resultan de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana. Las estructuras organizativas se constituyen por subsistemas que se encuentran conectados entre sí: relaciones efectivas y reales, por procedimientos y programas de acción, por dispositivos de comunicación, información y coordinación, por sistemas de conducción, etc.; Para Niklaus Luhmann (1976: 17-32), quien estructura a las organizaciones como uno de los tres tipos y componentes de sistema social, las organizaciones son sistemas sociales caracterizados por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una gran especificación de comportamientos de la época contemporánea que se gestan a partir de la revolución industrial, con el aumento de complejidad de la sociedad, con el hacinamiento de las personas en las ciudades, con la creciente demanda de los productos y la monetarización de la economía (1). Es el sistema organizacional precisamente el que responde y ofrece un determinado salario a cambio de trabajos enormemente especializados. Según Luhmann, gracias a esta característica del sistema organizacional se hace posible crear organizaciones, planificarlas, terminarlas y volverlas a crear.

Estas mismas posibilidades de creación y recreación deliberada de los sistemas organizacionales, conduce a la necesidad de conocer su situación, evaluar sus condiciones internas y las condiciones generales en las que se encuentran, así como las alternativas que ofrecen para su solución de los problemas de la sociedad (2). Por esta misma razón, a principios de siglo, Max Weber (1947: 49), estudia las organizaciones burocráticas como producto de la racionalización y secularización experimentadas por el mundo occidental: la organización burocrática es la expresión del proceso racionalizador y continúa en el interior de este proceso de adecuación de medios a fines, la elección de formas más eficientes de conseguir determinados resultados (3).

Para Weber, los méritos de la burocracia se fundamentaban en el control jerárquico, la formalización escrita, la definición del trabajo y de las responsabilidades. En este enfoque tradicionalista y en la época en general, la comunicación en las organizaciones sólo era concebida como información operativa y formal. Ciertamente, en el enfoque tradicionalista de la corriente racionalista que concibieron F. Taylor, por una parte, y H. Fayol por otra, la información operativa y formal es llevada a una extrema especialización de tareas y funciones, basándose en el desarrollo de reglas y procedimientos escritos.

Este principio concierne a todos los aspectos de la actividad de la organización o empresa: división de funciones, división de actividades de concepción, control, ejecución o división de tareas de ejecución (4). Progresivamente, los años setenta y ochenta mostraron la complejidad de relaciones dialécticas e interactivas entre la organización, estrategia, tecnologías, estilo de administración, cultura interna y fenómenos de poder. Ante tantas variables ya no es cuestión de soñar con la solución de la organización ideal.

Como lo sugiere O. Gélínier & Mintzberg (1992: 31-92), lo anterior hace posible y preferible, que las estructuras organizacionales se sustenten en la determinación de objetivos flexibles, descentralizados, medibles y negociados y a partir de constituir en la organización cinco elementos básicos: una *cúspide estratégica* que dirige el *centro operativo* mediante una *línea jerárquica*, en tanto que la *tecnestructura organizacional* y la *logística* proporcionan ayuda estandarizando el trabajo y ofreciendo servicios de búsqueda, pagos, relaciones públicas y comunicación productiva, etc. Para estos investigadores, la eficacia organizativa proviene de la coherencia interna entre los parámetros de concepción (especialización del trabajo, formalización, sistemas de planeación y control, descentralización, etc.) asociados a situaciones descritas por factores contingentes (edad/envergadura, sistema técnico, medio, poder). Desde principios de la década de los setentas, una de las aplicaciones más difundidas dentro del análisis organizacional académico y productivo fue el desarrollo organizacional. Se trata de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario, en primer lugar, conocer la situación por la que atraviesa la empresa u organización, para después evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación, programas y proyectos de la organización, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional (5).

El diagnóstico organizacional puede tener diversos orígenes. Entre otros, sobresalen: a) El proceso natural de crecimiento de la organización, b) El proceso natural de deterioro de la organización donde es posible ver envejecer su personal, sus equipos, sus edificios; c) La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad; d) La organización ha sido sometida a cambios de importancia y requiere del diagnóstico para conocer el impacto y los cambios en los diferentes sectores y subsistemas en donde incidió para futuros planes o programas; e) La organización requiere conocer su propia cultura y desea mejorar su clima o el flujo de mensajes y procesos de comunicación dentro de la organización. Para cualquier elección de las causas/origen anteriores, el diagnóstico organizacional busca una relación coherente entre organización y comunicación. Si bien organización y comunicación se basan en gestiones de administración, es preciso que sea de manera articulada y coherente (6).

Para G. Goldhaber (1998), es evidente que las definiciones, los métodos y las percepciones de la comunicación en las organizaciones están determinadas por los siguientes aspectos comunes: 1) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; 3) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (7). Basado en lo anterior, Goldhaber define la Comunicación Organizacional como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la Comunicación Organizacional involucra 4 conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre de mensaje. El flujo de

mensajes entre personas sigue un camino denominado red de comunicación. Una red de comunicación puede existir tan sólo con 2 personas, unas cuantas o toda la organización. La naturaleza de las relaciones sociales en la organización es interdependiente debido a que todas las partes del sistema (denominadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Las implicaciones del concepto de interdependencia se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las diferentes posiciones de la organización. Por ello y porque las redes por las que fluyen los mensajes en las organizaciones están conectadas por personas es preciso estudiar las relaciones entre las personas (8).

Para Hodgetts & Altman (1999), el desarrollo organizacional y en particular la estructura organizacional debe proveer a la organización de canales adecuados de comunicación interna y externa. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es entendida como el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte.

Retomando a Gordon & Goldberg (1977) (9), ambos autores recuerdan que la comunicación en las organizaciones tiene una intención o propósito específico: enviar mensajes dentro de la organización hace referencia al por qué son enviados y a qué funciones particulares sirven. Estos mensajes generalmente son difundidos como respuestas a los objetivos y políticas de las organizaciones (10). Victoria Vargas (1993) se centra en su estudio sobre el proceso de comunicación en las organizaciones, en la importancia de los mensajes y en el logro de los objetivos de la organización. Los mensajes, indica, deben de seguir caminos establecidos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales (11). Veamos brevemente cada una de ellas. La comunicación formal en una organización es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. La comunicación descendente sirve para enviar mensajes de los superiores a los subordinados. Su propósito común es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo (quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué).

Por el contrario, la descendente, sirve para enviar mensajes del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en estos ámbitos. La comunicación horizontal es otro tipo de mensajes dentro de las redes de comunicación en las organizaciones y se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. Su principal beneficio es la integración y coordinación del personal organizacional de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que la comunicación es informal. Comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

Sin embargo, para Annie Bartolí (1992), lo más importante del mensaje en el proceso de comunicación organizacional es que debe tener la capacidad de ofrecer información coherente y articulada con los distintos elementos de la administración para aportar eficacia en la organización. Según Bartolí, la organización que pretenda ser comunicante debe presentar determinadas características: a) Abierta, para comunicar con el exterior (medio), en emisión y recepción interactivas; b) Evolutiva, ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar evolución y lo imprevisto; c) Flexible, permitir una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal; d) Finalidad explícita, proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal; e) Responsabilizante, para todos los miembros con el fin de evitar la búsqueda de poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información; f) Energética, para crear por sí misma, mediante información, formación y comunicación, potencialidades internas y para saber llevarlas a la práctica (12). En consecuencia, la organización comunicante no puede ser ni taylorista ni burocrática. Supone una organización de trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa.

P. Jardillier (1992), establece que tener una organización comunicante no es suficiente. Alude, a que las empresas que funcionan mal son aquellas en las que cada uno recibe las informaciones necesarias en el momento en que ya es demasiado tarde para utilizarlas. Es decir, no se trata de problemas de papelería, circuitos o correo, sino de estructuras. Según Jardillier, para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe presentar las siguientes características (13): a) Debe tener finalidad, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; b) Debe ser multidireccional, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etc.; c) Debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos; d) Debe estar adaptada, integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio; e) Debe ser flexible, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan. A partir de las definiciones de Bartolí y Jardillier, podemos concluir que la organización que pretenda ser verdaderamente comunicante y para que la comunicación esté suficientemente organizada no se debe dejar de lado la flexibilidad, la contingencia y la coherencia. La adaptación flexible y coherente a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la comunicación eficaz.

### III. Apuntes diagnósticos de la comunicación organizacional en México

Volver la vista hacia el campo de la administración de los recursos humanos en México, sobre todo cuando se hace con una óptica de calidad total, significa un paisaje estrecho, irregular y en buena medida solitario, aún cuando existe consenso y se está consciente de que actualmente en México presenciamos los inicios de un esfuerzo de mediación sin precedentes en la historia de organizaciones en el país. Esto es, existe una visión de que las organizaciones mexicanas no parecen lugares propicios para el desarrollo de personal y profesional ni para la satisfacción derivada del logro, ni siquiera para una interacción gratificante con otros (14). Sin embargo, por otro lado, también existe un consenso creciente, de que a través de los distintos medios a su alcance, las organizaciones en México están empezando la modificación de la forma como la gente en general y sus miembros en particular, las entienden y dan significado a la vida de trabajo. De ahí, la revaloración que a nivel social están teniendo la empresa pública y privada y los roles del empresario, el ejecutivo y el funcionario.

En cuanto a la situación actual del desarrollo organizacional en México, particularmente los especialistas y estudiosos del campo, tienen en el balance un renglón de asignaturas pendientes que abarca desde el concepto mismo del nombre y de la naturaleza del trabajo humano insuficientemente elaborados, hasta la puesta al día de las herramientas técnicas, pasando por una serie de carencias, limitaciones, descuidos y negligencias cuyo detalle escapa a los objetivos de este escrito (15). Elaborar un diagnóstico contextual a la situación que guarda la comunicación en las organizaciones en México, apunta a definir, en

primer término, los espacios y los supuestos básicos en los que se encuentran tanto las grandes organizaciones privadas y sociales mexicanas por un lado y, por el otro, el modelo tradicional imperante en las estructuras organizativas burocráticas en México.

#### IV. Caracterización de espacios y supuestos básicos de la Comunicación Organizacional en México

Una primera característica que permea el nacimiento y desarrollo organizacional en México desde finales de la década de los sesenta es la presencia de organizaciones gigantescas. Desde las burocracias gubernamentales hasta las universidades, pasando por las empresas, asociaciones productivas, sindicatos e incluso hospitales y agrupaciones religiosas, es perceptible la tendencia al crecimiento, a veces fantásticas. Por ejemplo, sólo las cinco mayores empresas del mundo (tomando como parámetros el número de empleados y trabajadores) agrupan a 2.3 millones de personas y es factible encontrar en todo el mundo por lo menos 62 empresas con más de 100,000 integrantes. En México, encontramos, sin incluir a los bancos, al menos 23 empresas con más de 10,000 empleados y trabajadores; a partir de 1995, la influencia de las convergencias globales y de las grandes organizaciones en particular se ha incrementado (16). El "gigantismo" organizacional se traslada a los países subdesarrollados de dos maneras: en forma directa, a través de organizaciones multinacionales o, de manera indirecta, por medio de copias o adaptaciones de los modelos de operación propuestos por las organizaciones de la parte industrializada del planeta (17). La influencia de las grandes organizaciones en México a generado en la práctica los siguientes supuestos básicos; a) Las grandes organizaciones ejercen una influencia importante en la vida de la sociedad (principalmente en la actividad política y económica) y los individuos; b) Desde fines de la década de los ochentas, la globalización de la economía mexicana demanda a las organizaciones mexicanas, tanto públicas como privadas, una maximización extrema de recursos para poder sobrevivir en un ambiente de fuertes presiones económicas, financieras y de alta competencia; c) Hacer compatibles y menos complejos los sistemas organizacionales y los procesos productivos donde interactúan nuevas tecnologías y personas; d) En consecuencia, y frente a los sistemas sociales y organizacionales inmensamente complejos (nuevas tecnologías y humanos), han iniciado el cierre del siglo con la visión de hacer del proceso de comunicación organizacional una herramienta más productiva e importante a manejar para vivir el próximo siglo; f) Finalmente, un elemento coincidente en las organizaciones mexicanas tanto públicas como privadas en los últimos cinco años es la búsqueda del "nuevo paradigma" y de los elementos claves (elevar la productividad/calidad en la flexibilidad estructural, la toma de decisiones en los niveles inferiores de la pirámide, la orientación a resolver problemas, fomentar la creatividad y el uso de la intuición) con objeto de lograr el éxito organizacional y el conocimiento humano (18).

Por otro lado, el modelo organizativo de la burocracia tradicional mexicana que ha imperado durante la mayor parte del siglo pasado presenta las siguientes características: a). Existe una jerarquía explícita de puestos; b). Funciones y actividades claramente especificadas representan la única o principal ocupación de quienes están a cargo de los mismos; c). Los miembros de las organizaciones públicas están sujetos a control unificado y a un sistema disciplinario; d). Hasta principios de los noventas, la norma general del modelo organizacional sigue siendo una estructura mecanicista y rígida apegada a normas preestablecidas de actuación; f). Una de las "nuevas" características que destaca el modelo burocrático reciente es la "nueva actitud de servicio" y, en menor medida, la "flexibilidad laboral", basadas en la competencia interna, la identificación de valores y objetivos organizacionales del "hacer bien las cosas" (mejora continua, calidad total o cualquiera que sea el formato que adopte la organización pública).

En síntesis, la situación actual del desarrollo organizacional en México está presenciando los inicios de un esfuerzo de mediación entre la cultura organizacional tradicional y la cultura organizacional manifiesta del "hacer bien las cosas" (cualquiera que sea el nombre del formato), misma que no tiene precedentes en la historia de las organizaciones en México. Queda claro que ésta última se somete a una crítica importante y seguramente será objeto de modificaciones de fondo conforme se vayan probando en la realidad mexicana.

Además, es de notar que estamos ante un fenómeno suficientemente importante como para demandar la atención de estudiosos y practicantes de la comunicación y la comunicación organizacional en particular; sobre todo en el ámbito de las grandes organizaciones privadas, las cuales resultan especialmente interesantes por que son las que ya tienen intereses en juego frente a los cambios y, consecuentemente, quienes seguramente aplicarán mayores recursos en prospectiva para tal fin.

#### V. Notas Finales

Hablar de un diagnóstico de la comunicación organizacional en México es difícil por que es realmente poco lo que hay desarrollado y además es menor lo que hay que evaluar. La escasa literatura disponible a nivel nacional e incluso en el internacional sobre comunicación en las organizaciones parte como hemos visto anteriormente del modelo comunicativo lineal y, por lo tanto, considera a la audiencia de los mensajes en función de una agrupación de personas que comparten un punto de referencia común y compartida: la pertenencia a la organización (19). De hecho, con excepción del tratamiento que ofrecen la investigadora francesa A. Bartolí (1992) y los investigadores y consultores mexicanos Carmona y Gutiérrez Cortés (1997) como A. Nosnik (1995), la recepción parece ser un problema relegado a un papel secundario.

Pese a la limitación central anterior, consideramos posible hacer una descripción analítica de la situación actual y mencionar ciertas tendencias futuras de la comunicación organizacional en México. El punto de partida propuesto, parte de lo desarrollado en los últimos 15 años en México y enfocado a los siguientes aspectos: a). Los tipos, diseños y cambios de la comunicación organizacional en México; b). La comunicación organizacional y su relación con los procesos de desarrollo, capacitación e investigación en México; c). La comunicación organizacional y la transmisión e intercambio de información al interior de las organizaciones en México y; d). Los nuevos aportes conceptuales de la comunicación organizacional en México. El tratamiento de la información partirá de entender lo que a la fecha se ha hecho y puntualizar lo faltante. En consecuencia, describir lo que a nuestro juicio serán las ocupaciones principales de los estudiosos del campo para los próximos años en el plano nacional.

A). Con respecto a los tipos, diseños y cambios de la comunicación organizacional en México. De acuerdo con el modelo de comunicación integral diseñado por Eulalio Ferrer (1992), existen en México tres tipos de comunicación dentro de las organizaciones: a). La comunicación interna o intrainstitucional, donde el mensaje fluye en tres direcciones: vertical descendente, vertical ascendente y horizontal; b). La comunicación externa o interinstitucional, que es la que tiene lugar entre las empresas privadas o públicas y otras organizaciones que tienen vinculación con ella, como la prensa, algunas ONG's, organizaciones y asociaciones productivas sociales, etc.; c). La comunicación comercial, cuyo propósito es informar a usuarios o

clientes potenciales sobre las características de la organización, sus productos o servicios que venden (20).

A partir de lo anterior, podemos encontrar en México la siguiente relación-integración en los tipos de comunicación organizacional: La comunicación organizacional interna está integrada a personal o recursos humanos. La comunicación externa a relaciones públicas y la comunicación comercial o publicidad a la mercadotecnia. Es decir, tres tipos de comunicación que reportan a tres áreas diferentes de la empresa y que en la realidad mexicana se traducen como tres departamentos para una sola función, la comunicación organizacional.

El resultado de lo anterior es traducido en la mayoría de las organizaciones mexicanas como desperdicio de recursos, criterios diferentes para manejar la comunicación y una inconsistencia para presentar y representar a la empresa ante sus públicos en virtud de la diferencia de criterios en cada uno de ellos. Basado en esto, desde principios de la década de los 90's, la propuesta de cambio que han surgido precisamente en algunas empresas mexicanas (u operadoras en el país) pioneras en el desarrollo organizacional en México como CYDSA, Cervecería Cuauhtemoc, GAMESA, SERFIN, Vidriera Monterrey, ALFA-ACERO, VISA, entre otras, es, establecer una gerencia o área de comunicación organizacional integral que reúna todos los recursos económicos y humanos para estar a cargo de la comunicación interna, como de la publicidad y la comunicación externa (21).

El diagnóstico de la propuesta muestra la siguiente relación en costos/beneficios: a). Criterios uniformes para la identificación institucional ante audiencias externas e internas; b). Unidad en las políticas de comunicación c). Reducción de costos de manera sustancial y; d). Mejoramiento en el clima organizacional. Desde luego, lo anterior conlleva a la proyección homogénea de imagen de la organización ante los diferentes públicos, la consolidación de un staff de expertos en comunicación para diseñar y difundir mensajes para cualquier tipo de audiencias y un medio de desarrollo consolidado y especialista para elaborar estrategias integrales de comunicación que requiere la empresa. Por ello, no es extraño que bajo las tendencias homogéneas de aprovechamiento al máximo de los recursos, la especialización profesional y las que implican la globalización económica, el esquema de comunicación integral en las organizaciones mexicanas será objeto en los próximos años de constantes estudios.

B). La comunicación organizacional y su relación con los procesos de desarrollo, capacitación e investigación en México. Entre las experiencias publicadas de los procesos de desarrollo, capacitación e investigación orientados a mejorar integralmente la comunicación en las organizaciones en México, sobresalen por un lado, los trabajos tendientes a desarrollar la organización en su conjunto a través de empresas prototipo llevados a cabo por la Universidad Iberoamericana y, por otro, los trabajos de desarrollo, formación y capacitación de profesionistas sobre la comunicación escrita y visual en las organizaciones mediante procesos y programas de mejora continua y calidad total por parte de algunas empresas consultoras y el Instituto Tecnológico Autónomo de México (22). En el primero de los casos, se plantea, desde el interior de las facultades particulares, como un instrumento didáctico, de capacitación e investigación, basado en la implementación de un método virtual de "empresas prototipo", donde se caracterizan a algunas empresas mexicanas con el fin de practicar, capacitar y desarrollar nuevos conocimientos en estudiantes en etapa terminal y egresados universitarios de las áreas de comunicación, economía y administración; con el método, los practicantes desarrollan trabajos especializados en sus áreas basándose en estudios de casos reales para la ejecución de sus ejercicios y aplicando nuevos enfoques de investigación-aprendizaje (23).

Uno de los propósitos del programa es crear soluciones desde la estructura y la cultura organizacional hasta la creación de eficientes redes de comunicación organizacional. La generación formal de los conocimientos del programa es llevado a cabo por la realización de tesis o programas de investigación más amplios dentro y fuera de la universidad y son aplicables a diversas empresas que van desde la micro, pequeña, mediana y gran empresa hasta clusters, uniones y asociaciones civiles. Por otro lado, el propósito también se centra en la producción y actualización permanente de una base de datos para crear soluciones especializadas en diversos ámbitos, cotejarlos con la realidad y aprender de las diferencias, además de probar estrategias alternativas que podrán ser analizadas hasta sus últimas consecuencias. En el segundo de los casos, los trabajos de desarrollo, capacitación e investigación sobre comunicación organizacional están dirigidos a satisfacer dos necesidades de mejora empresarial primordiales: por un lado, al control, seguimiento y evaluación de proyectos organizacionales y, por otro, al diseño y producción de medios impresos y visuales de comunicación especializada para incorporarlos en los programas de capacitación de mejora continua y calidad total en las organizaciones (24).

En base a los trabajos anteriores, se ha levantado un diagnóstico de las principales necesidades de capacitación y desarrollo de un gran número de organizaciones mexicanas que operan desde 1995. Entre las prioridades destacan: a). La relación productiva de las instituciones académicas, de investigación y consultoría con las necesidades y problemáticas reales de las empresas y dependencias gubernamentales con fines que van más allá de la mera realización del proyecto que se tiene en manos; b). Las organizaciones requieren ponerse en manos de especialistas confiables para la realización total e integral de sus proyectos; c). Conocer de manera particular las formas y los impactos de los proyectos institucionales u organizacionales sobre los diferentes sectores sociales y subsistemas organizacionales y los cambios que puede implementar la organización a partir de su evaluación; d). Finalmente, las organizaciones en México requieren como necesidad esencial, mejorar los procesos y programas de comunicación interna, adaptarlos a las nuevas tecnologías y garantizar la eficiencia de su personal.

C). La comunicación organizacional y la transmisión e intercambio de información al interior de las organizaciones en México. Respecto a la transmisión e intercambio de información (voz, datos e imágenes) en el campo de la comunicación organizacional y la transmisión e intercambio de información al interior de las organizaciones en México entre las diferentes áreas de una organización, el diagnóstico presente en México muestra un aceptable adelanto con respecto a sus principales socios comerciales y a los países desarrollados en general. Lo que comúnmente se conoce como intranets o avanzadas redes de computadoras que permite integrar en una red interna y de acceso restringido toda aquella información que las áreas de una organización necesitan compartir, hoy en día es empleada por una gran cantidad de organizaciones mexicanas para su operación en general, utilizando prácticamente la misma tecnología y los estándares adoptados en Internet y particularmente en la World Wide Web (WWW). El diagnóstico de transmisión e intercambio de información en México y, en particular en las áreas de comunicación intraorganizacional, ofrece los siguientes resultados (25): a). Reducción considerable de los gastos destinados para la comunicación interna en las organizaciones mexicanas, principalmente en gastos de papelería y administración en general; b). Desarrollo de una verdadera simplificación administrativa tanto al interior como al exterior de las organizaciones y que la vez ha propiciado el desarrollo de útiles bases de datos compatibles y compartidas por cada una de las áreas de la organización; c). Agilizar significativamente la circulación de la comunicación interna favoreciendo drásticamente la disminución en los tiempos de respuestas de la organización y; d). Frenar, sobre todo en las organizaciones públicas, las formas de corrupción, demora y negligencia.

Por otra parte, en las organizaciones gubernamentales, sobre todo en el plano federal y estatal, como en aquellas organizaciones de educación e investigación, la red interna ha estimulado la cooperación y el desarrollo de amplias y especializadas formas de trabajo en equipo entre las diferentes áreas de una organización o entre varias dependencias o sectores. Bajo estos resultados, es posible afirmar que, en los próximos años, el número de empresas y organizaciones mexicanas aumentarán su número de servidores destinados a Intranet, rebasando posiblemente a los servidores dedicados a Internet.

D). Los nuevos aportes conceptuales en la comunicación organizacional en México parte de la segunda mitad de la década de los 90's y están caracterizados, fundamentalmente a partir de los cambios en las funciones del o los modelos de comunicación tradicional instrumentados en las organizaciones mexicanas partiendo del análisis de los modelos muy técnicos –Lasswell (1948)– hasta los más completos –Shannon & Weaver (1948)– e incluso, los enfoques más recientes, donde los científicos nos demostraron que, para que el proceso de comunicación sea más completo, debe existir retroalimentación, esta palabra mágica que quiere decir todo.

Basado en lo anterior, el concepto de comunicación organizacional para Abraham Nosnik (1996), el investigador y consultor de la comunicación organizacional más reconocido de México, es necesario entenderlo mediante una nueva concepción metodológica en función de las crecientes necesidades de evolución y complejidad organizacional que se viven en el México moderno (26). El modelo de comunicación productiva que ha expuesto Nosnik desde 1996 va más allá de la retroalimentación, que es a donde los anteriores modelos habían llegado. Nosnik describe que, en la nueva concepción del proceso de comunicación, los receptores y su retroalimentación son los iniciadores del proceso de comunicación en las organizaciones.

Ambos trabajan en innovaciones que transforman el sistema en beneficio de uno y otro y, consecuentemente, de la organización. Nosnik argumenta que en los sistemas como el entorno o medio donde se produce la comunicación, refiriéndose al tratamiento que esta pudiera tener en una empresa, en una institución, en la clientela de una tienda o el mercado de consumidores, deben de implementar una comunicación productiva, es decir, una comunicación orientada a la transformación y mejora de cualquier sistema en beneficio de todas las partes que lo integran; el modelo de comunicación productiva por lo tanto, debe contar con una normatividad clara y consensuada dentro de la organización y los subsistemas.

Por otro lado, la comunicación productiva exige de la organización el tener un corazón ideológico, el cual debe significar los valores y principios de la "ideología nuclear" del sistema organizacional. El corazón ideológico debe ser comunicado a todos los públicos del sistema. De esta manera, la retroalimentación será eficiente para asegurar que el sistema sea congruente, coherente y consistente con su corazón ideológico (27). A partir de la naciente concepción, lo importante es que en los próximos años, los investigadores estarán ocupados creando, discutiendo, criticando y mejorando el modelo con teorías más específicas de comunicación productiva en las organizaciones (28).

## VI. Conclusiones

A partir de que el proceso de transición del desarrollo organizacional en México se consolide en favor de una cultura organizacional tendiente a mejorar las condiciones de desarrollo del personal y del conocimiento humano como base para lograr la calidad total y los estándares de competitividad internacional que la realidad mexicana hoy en día exige, el camino para desarrollar en plenitud la comunicación productiva en las organizaciones será una realidad tangible y fértil.

La construcción de esta vía ha iniciado ya en las grandes organizaciones privadas y públicas de nuestro país, las cuales resultan especialmente interesantes porque además de que ya tienen intereses en juego frente a este cambio son las que están realizando de manera ágil y razonada la concreción de la transición y a la vez, quienes están inyectando mayores recursos para tal fin.

Lo anterior implica, por un lado, que el académico, el investigador y el profesional de gestión en el país no se conformen con las ambigüedades de las posturas y modelos tecnicistas y estructurales de la comunicación en las organizaciones si realmente quieren contribuir a mejorar el funcionamiento de las organizaciones en los diferentes sectores productivos. Por ello, el campo de estudio de la comunicación organizacional debe seguir mereciendo tanto reflexión y acciones productivas específicas como gestiones imbricadas y sinérgicas.

Por otro lado, también implica la creación futura de campos laborales con requerimientos especializados de un alto nivel académico para solucionar, con propuestas aplicables y eficientes, los problemas integrales que la comunicación en las organizaciones privadas, públicas y sociales requiere bajo las condiciones presentes y futuras del país. Por ello, es claro que un reto fundamental para mejorar, especializar y satisfacer las necesidades ordinarias del campo laboral en los sectores productivos como los espacios de formación académica universitaria es a través de programas de vinculación y extensión entre ambas partes.

El lograr marcos e instrumentos formales de manera clara, consensuada y aceptada por ambas partes no es suficiente para la vinculación exitosa. Es necesaria además la formación de una cultura académica, pertinente y productiva para instrumentar con un verdadero interés la interacción con personal calificado, con actitudes, funciones y perspectivas especializadas de extensión y práctica.

## Referencias bibliográficas

1. Niklaus Luhmann. "A General Theory of Organized Social Systems". En, G. Hofstede & Kassem (Comps.). European Contribution in Organization Theory. Amsterdam, 1976.
2. Niklaus Luhmann. "Organización y decisión". Editado por Universidad Latinoamericana/Iteso. México, D.F. 1997.
- 3 Max Weber. "La teoría social y las organizaciones económicas". Traducido y editado por Talcott Parsons. Oxford University, Nueva York, 1947.
- 4 En la evolución de las teorías de la organización sobresalen los siguientes enfoques. Dentro del enfoque clásico o

tradicionalista se inscriben la corriente racionalista clásica de principios de siglo, la cual centra su enfoque en la estructura fundamental y en las funciones laborales de los individuos; aquí sobresalen los trabajos y aportes de P. Simon y R. Larose, Adam Smith y principalmente F. Taylor, H. Fayol y Max Weber. El enfoque behaviorista o de relaciones humanas de los años treinta, con la experiencia de Hawthorne y la idea de los grupos autónomos donde H. Dubreuil propuso hacer del obrero un "pequeño patrón" constituyendo grupos autónomos. Por otro lado, los enfoques recientes cuyas raíces se hallan en los 50s pero que tienen un importante desarrollo a partir de los 70s se inscriben en la Escuela de los Sistemas Sociales: el enfoque sociológico, el enfoque de la escuela gerencial donde destacan los aportes de Mayo, Herzberg y P. Druker (con sus corrientes de problemas de información y decisión y organización y estrategia, respectivamente) el enfoque contingente de la organización, el enfoque de la flexibilidad organizacional y por último el enfoque de la flexibilidad organizacional donde los factores clave del éxito organizativo son la flexibilidad, la contingencia y la coherencia. En, Annie Bartolí, "Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada". Editorial Paidós. México, D.F. 1992.

5 Dario Rodríguez. "Diagnostico organizacional". Editorial Alfaomega-Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, 1999.

6 Mintzberg & Géliner, "Structure et Dynamique des Organisations. En, Annie Bartoli, "Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada". Editorial Paidós. México, D.F. 1992.

7 Geral Goldhaber. "Comunicación Organizacional". Editorial Diana. México, D.F. Séptima impresión, Marzo, 1998.

8 Para Goldhaber, la conducta de los mensajes debe ser examinada a través de la modalidad del lenguaje (verbal o no verbal), de los supuestos receptores (audiencias externas o internas), los métodos de difusión (oral, escrito, software, hardware) y el propósito del flujo (humano, de tareas y de mantenimiento). En la séptima impresión del mismo documento, Goldhaber añade algunos elementos importantes respecto al flujo de mensajes, los cuales se analizan a partir de las relaciones humanas en la organización, con respecto al propio flujo y a la naturaleza de este flujo. Lo mismo sucede con el concepto de interdependencia, donde amplía su análisis de las relaciones interpersonales en la organización, en función del número de personas: relaciones diádicas, seriadas, de pequeños grupos y con audiencias.

9 Gordon y Goldberg. "Is there a climate for success?". Managerial Review, Harper & Brothers, New York, 1977.

10 Esto nos clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización. Este paso de entendimiento racional en el proceso de comunicación es entendido como *retroalimentación*, ya que, por un lado, le permite conocer al individuo, las partes o subsistemas como emisor, definiendo cuál es la respuesta receptora de su mensaje y, por el otro, convierte al que antes era receptor en emisor y viceversa. En, Nosnik y Martínez de Velasco. "La Comunicación Organizacional Práctica". Editorial Trillas, México, D.F. 1993.

11 Victoria Vargas. "El proceso de comunicación. La comunicación en las organizaciones". En, Nosnik y Martínez de Velasco. "La comunicación organizacional práctica". Editorial Trillas, México, D.F. 1993.

12 Annie Bartolí, "Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada". Editorial Paidós. México, D.F. 1992.

13 P. Jardillier, "La organización humana en la empresa". En, Annie Bartolí, "Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada". Editorial Paidós. México, D.F. 1992.

14 Sánchez Gutiérrez, S. "Comunicación organizacional: ¿Y los receptores? Idea económica. Fundación Mexicana para la Calidad Total. México, D.F. 1996. Cabe hacer mención que dentro de las conclusiones que convergen con este consenso y en las cuales en cierta medida se apoya el presente diagnóstico sobresalen los artículos y reportes semestrales y anuales de la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) años revisados 1996, 1997, 1998; los reportes mensuales de Contacto Unión Empresarial sobre el Aprendizaje Organizacional en México, año 1997, los artículos especializados de las siguientes revistas de circulación nacional a). Revista Mexicana de Comunicación, b). Revista Idea Económica y, c). Revista Mundo Ejecutivo sobre Desarrollo Organizacional y Comunicación Organizacional en México.

15 Es indudable que el cuadro adquiere mayor definición si a lo anterior se le suman algunos hechos "coyunturales", como los despidos masivos, que en muchos casos se llevan a cabo sin el menor tacto y consideración para con los liquidados, la sobrecarga de trabajo o la tangible vuelta al estilo administrativo autoritario, duro y controlador que creíamos superado desde hace mucho tiempo.

16 Los primeros estudios que apuntaban hacia esta definición fueron dados a conocer en México entre 1967 y 1968 en los seminarios avanzados de administración de personal que impartía el Departamento de Relaciones Industriales del ITESM a cargo de John Farley y George Shapiro. En este mismo lugar surgiría, dos años más tarde, el primer seminario sobre comunicación en las organizaciones a cargo de William Haney y Frederic Herzberg. En, León Estavillo, "ABC del Desarrollo Organizacional". Editorial Trillas, México, D.F. 1999.

17 Adriana Reyes y Gabriel Espínola. "El aprendizaje organizacional en México, una realidad", Contacto de Unión Empresarial, México, D.F. 1997.

18 El "nuevo paradigma" surge a través de un proyecto de extensión y vinculación universitario dentro del Departamento de Negocios de Harvard en 1986 con el objeto de conocer el desarrollo organizacional en varias empresas japonesas a fines del mismo año. 16 años más tarde, el proyecto finalizó integrando la visión de miles de personas de todo el mundo. El objetivo inicial había sido transformado en describir el análisis y comprensión del papel que tiene la flexibilidad de las nuevas estructuras organizacionales del Japón, aportando con ello una nueva filosofía y teoría de la creación del conocimiento organizacional en ese país. El estudio reveló por que las compañías japonesas alcanzaron el éxito en los 70 y 80s y porqué aún se mantienen. En, Nonaka & Takeuchi, "La organización creadora del conocimiento. Teoría de creación del conocimiento organizacional global". Oxford University Press-México. 1999.

19 Para mayor información consultar en: Goldhaber, 1984, 1998; Jackson, 1993; Rogers & Rogers, 1980; D'Aprix, 1986; Bland & Jackson, 1982; D. Carbonell, 1995; Sánchez Gutiérrez, 1996 y Othon León, 1995.

20 Carlos Bonilla, "Comunicación integral, respuesta a la crisis". Ed. Mundo Ejecutivo. México, D.F. 1996.

21 Adriana Reyes Urrutia. "Instituciones de educación superior, el reto: vincular academia y trabajo". Infolatina-Ejecutivos de Finanzas. México, D.F. Junio, 1999.

22 Raúl Fuentes Navarro. "Balance del estudio académico de la comunicación en México. Un repaso de los productos publicados hasta 1997". Revista Mexicana de Comunicación. México, D.F., 1997.

23 José Giral Barnés. "Propuesta de un programa de casos prototipo para investigación y docencia". Editorial Idea Económica. México, D.F., 1997.

24 Dolores Carbonell y Fundación Mexicana para la Calidad Total. "Imagen y comunicación organizacional. Primeros pasos para un Programa de Mejora Continua". Editorial FUNDAMECA-Idea Económica. México, D.F., 1997.

25 Islas Carmona & Fernando Gutiérrez. "Intranet: Pieza básica para la comunicación organizacional en México. Editorial Revista Mexicana de Comunicación. México, D.F. 1997.

26 Abraham Nosnik. "Comunicación productiva. El concepto más avanzado en comunicación". Editorial Infolatina-Líderes Mexicanos. México, D.F. 1996.

27 Para quien no sabe de teorías de comunicación esto debe parecer complicado. Pero su significado es de vital importancia para entender varias cosas: ¿Cómo debe comportarse la organización como receptora de mensajes de comunicación?; ¿Debe asumir una postura pasiva, reactiva o activa?; ¿Dónde debe estar la ética de la organización, la de los medios y la de los individuos?; ¿Hasta donde debe llegar la organización para conseguir sus ideales e influenciar a los individuos, los grupos o los clientes para conseguirlos?; ¿Hasta donde queremos llegar como área, departamento, gerencia y organización integral?

28 Dentro de las innovaciones recientes que se han acumulado a la nueva concepción destacan los aportes de Gabriela Monroy, respecto de las estrategias de implementación del modelo. En primer término, por los análisis de la comunicación productiva en su implementación, la cual debe compartir de igual manera la visión de la organización y definir hacia donde vamos, como nos vemos en el futuro, a donde queremos llegar, etc. y, por otro lado, por su descripción al elemento clave de la comunicación organizacional: el corazón ideológico, el cual debe tener claro la organización y precisar la misión y los valores de la misma, mostrar cómo deben hacerlo los miembros de la institución y con que código ético deben actuar para saber con precisión que tanto se entiende, se comparte y se pone en práctica la filosofía organizacional. En, Gabriela Monroy. "Administremos la Comunicación". Ed. Mundo Ejecutivo. México, D.F. 1998.

#### Bibliografía complementaria

1. Botta, M.(1994) "Comunicación escrita en la empresa". Ed. Verlap. Buenos Aires.

2. Browman & Branchaw(1989). "Communication in Management". Edited by Harper & Row. New York St. (1987) "Using Communication in Busines Organization". Edited by Harper & Row. New York St.

3. Etzione, A.(1993) "Organizaciones modernas". Ed. Universidad de Columbia-Grupo NE. México.

4. Flament, C.(1977). "Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo". Ed. Novavisión. Buenos Aires.

5. Gibson, Ivancevich & Donnelly.(1990) "Organizaciones, conductas, estructura y proceso". Ed. NE Interamericana. México.

6. Giddens, Anthony. (1999). Efectos de la globalidad". El Mundo. Madrid, España. (1991). La Teoría Social, Hoy. Editorial Alianza/CONACULTA. México.

7. Ludlow & Pantón.(1998) "La esencia de la comunicación". Ed. Prentice Hall. México.

8. Treece, M.(1983) "Communication For Busines and The Professions". Ed. Allyn & Bacon Inc. Boston.

9. Parsons, Talcott. "El Ssistema social" (1954). Editorial Alianza. Madrid. 1984.

10. Pineda de Alcázar, Migdalia. (2000). Los paradigmas de la comunicación: nuevos enfoques teóricos-metodológicos. Revista Diálogos de la Comunicación. Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación. Lima, No. 60. Octubre.

#### **FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:**

León Duarte, Gustavo A. (2002): Convergencia global y comunicación organizacional en México Apuntes diagnósticos. Revista Latina de Comunicación Social, 52. Recuperado el x de xxxx de 200x de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/20025213leonduarte.htm>