



Los usuarios podrán en cualquier momento, obtener una reproducción para uso personal, ya sea cargando a su computadora o de manera impresa, este material bibliográfico proporcionado por UDG Virtual, siempre y cuando sea para fines educativos y de investigación. No se permite la reproducción y distribución para la comercialización directa e indirecta del mismo.

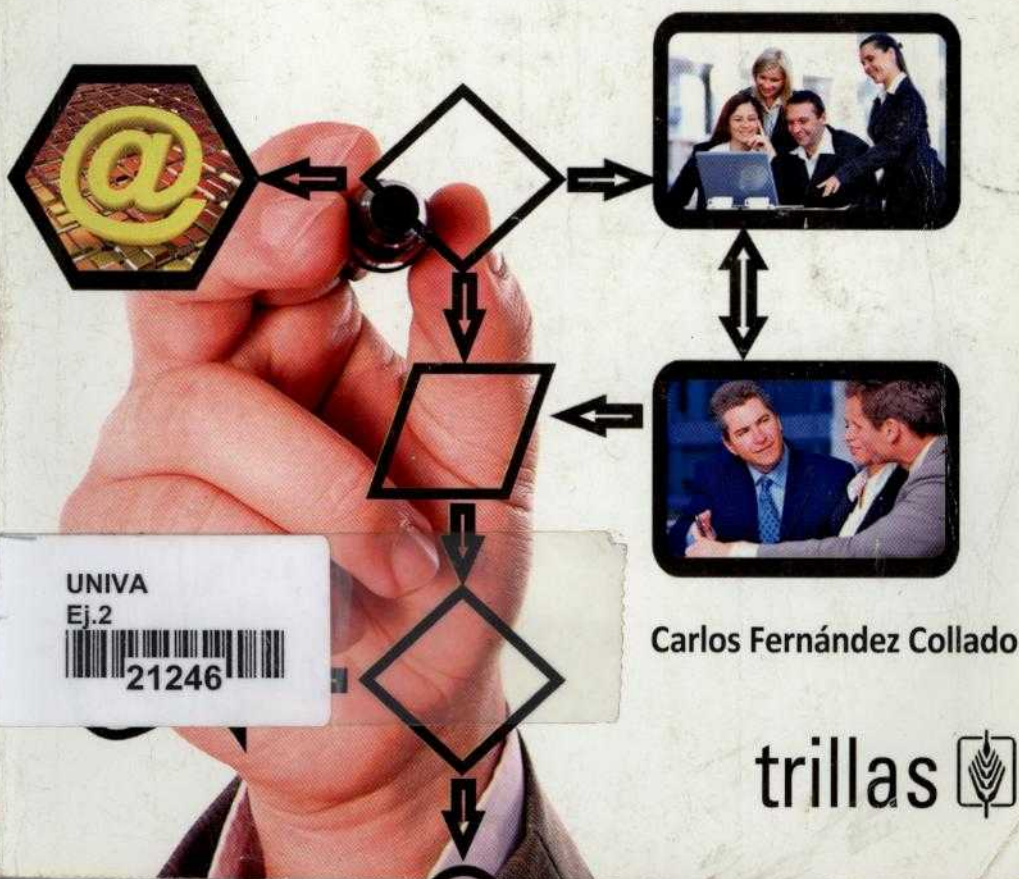
Este material se considera un producto intelectual a favor de su autor; por tanto, la titularidad de sus derechos se encuentra protegida por la Ley Federal de Derechos de Autor. La violación a dichos derechos constituye un delito que será responsabilidad del usuario.

Referencia bibliográfica

Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. Pp. 11-15

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

- ◆ Dinámica de grupo y comunicación organizacional
- ◆ Medios de comunicación en las organizaciones
- ◆ Definición y alcance de la comunicación organizacional



Catalogación en la fuente


Fernández Collado, Carlos
 La comunicación en las organizaciones. -- 2a ed. --
 México : Trillas, 2002 (reimp. 2009).
 273 p. ; 23 cm. -- (Biblioteca básica de comunicación
 social)
 Incluye bibliografía e índices
 ISBN 978-968-24-6586-4

1. Comunicación en la administración. I. t. II. Ser.

D- 658.45'F565c LC- HD30.3'F4.2 2088

BIBLIOTECA

PROCESOS TÉCNICOS

	PROCEDENCIA
	Compania
INVENTARIO	CLASIFICACIÓN
27246	658.45 COM
FECHA DE ENTRADA	CAPTURA
26/11/09	1124

La presentación y
 disposición en conjunto de
**LAS COMUNICACIÓN EN
 LAS ORGANIZACIONES**
 son propiedad del editor.

Ninguna parte de
 esta obra puede ser
 reproducida o trasmitada, mediante ningún
 sistema o método, electrónico o mecánico
 (incluyendo el fotocopiado, la grabación
 o cualquier sistema de recuperación y
 almacenamiento de información),
 sin consentimiento por escrito del editor

Derechos reservados
 © OT, 2002, Editorial Trillas, S. A. de C. V.

División Administrativa
 Av. Río Churubusco 385
 Col. Pedro María Anaya, C. P. 03340
 México, D. F.
 Tel. 56884233, FAX 56041364

División Comercial
 Calzada de la Viga 1132
 C. P. 09439, México, D. F.
 Tel. 56330995, FAX 56330870

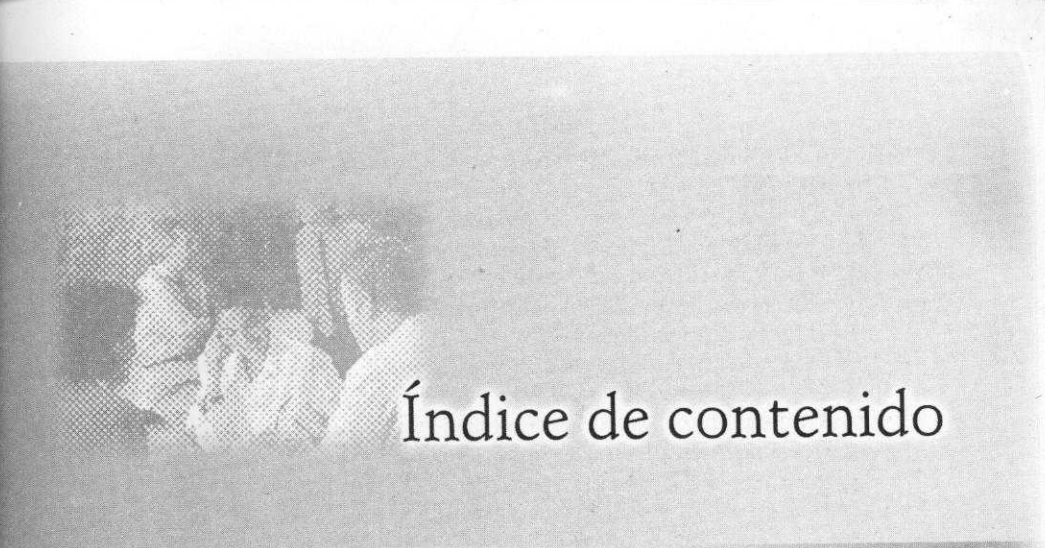
www.trillas.com.mx

Miembro de la Cámara Nacional de
 la Industria Editorial
 Reg. núm. 158

Primera edición OT
 ISBN 968-24-4258-3
 †(OA, OM, OE, OX)
 Segunda edición SR
 ISBN 978-968-24-6586-4
 †(SI, SA, SM)

Reimpresión, 2009*

Impreso en México
 Printed in Mexico



Índice de contenido

Prólogo	5
Cap. 1. Definición y alcance de la comunicación organizacional	11
HORACIO ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL	
Definiciones de la comunicación organizacional, 11. Postulados básicos, 13. Necesidades de la comunicación en la organización, 14. El papel del comunicador organizacional, 15.	
Cap. 2. Escuelas del comportamiento organizacional	18
ALBERTO MARTÍNEZ DE VELASCO ARELLANO	
La teoría clásica: Estructuración y definición precisa, 20. El papel de la comunicación en esta escuela, 23. La teoría humanista: Factores sociológicos y psicológicos, 24. La teoría de sistemas: Apertura al medio e interrelación de las partes, 28. La teoría contingente: El impacto del contexto, 32. ¿Hacia dónde evoluciona la teoría?, 35. Enfoques teóricos complementarios (1970-2000), 37. La administración y el desarrollo organizacional, 39. En búsqueda de la excelencia, 40. Otras tendencias de la administración contemporánea, 44. Conclusión y expectativas, 46.	
Cap. 3. La comunicación interpersonal en las organizaciones	47
SALVADOR R. SÁNCHEZ GUTIÉRREZ	
Definición de comunicación interpersonal, 49. La comunicación no verbal, 53. Variables que influyen en la comunicación interpersonal, 56. Reglas de la interacción en las organizaciones, 61. Conflictos y barreras en la comunicación interpersonal, 64. Bibliografía, 66.	
Cap. 4. Dinámica de grupo y comunicación organizacional	68
CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO	
Definición de grupo, 69. Tipos de grupos organizacionales, 70.	

Desarrollo del grupo, 71. Composición del grupo, 73. Tamaño del grupo, 73. Cohesión del grupo, 74. La homogeneidad-heterogeneidad entre los miembros del grupo, 75. Estructura del grupo, 76. Redes de comunicación, 79. Metas y tareas del grupo, 81. Liderazgo, 83.

- Cap. 5. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación** 88
HORACIO ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL
Cultura organizacional, 88. Creencias, valores y manifestaciones culturales, 90. Cultura organizacional y comunicación, 91. El análisis del comportamiento comunicativo para inferir la cultura organizacional, 92. Administración de recursos simbólicos, 94.
- Cap. 6. Correo electrónico: ¿comunicación virtual o virtuosa?** 98
ROBERTO SÁNCHEZ MEJORADA CATAÑO
El correo electrónico como medio de comunicación y las nuevas habilidades y las permanentes virtudes que requerimos formar en nuestras empresas para su mejor aprovechamiento, 98. Virtudes necesarias para una eficaz comunicación y su aplicación al uso del correo electrónico, 101. Prácticas para el buen uso del correo electrónico en la empresa, 107. Conclusión, 110
- Cap. 7. El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después** 111
ABRAHAM NOSNIK OSTROWIAK
Antecedentes, 111. Un mismo problema, una solución diferente, 112. De la metodología de los programas científicos de investigación a la metodología de los sistemas heurísticos, 128. Análisis de los sistemas de comunicación en las organizaciones, 134. Bibliografía, 138.
- Cap. 8. Métodos de investigación en comunicación organizacional** 139
LUIS ALBARRÁN
Introducción, 139. Planteamiento conceptual básico, 140. Conclusión, 154.
- Cap. 9. Introducción a las habilidades para la comunicación administrativa** 156
JORGE PELAYO P.
¿Por qué desarrollar las habilidades de comunicación administrativa? Hacia una definición de la comunicación administrativa, 157. Contextos en que se utilizan las habilidades para la comunicación administrativa en la organización, 159. Habilidades emergentes, 161. Cómo escuchar mejor, 170. Cómo hablar mejor, 174. Cómo escribir mejor, 178. Comunicación no verbal, 180. Cómo dirigir entrevistas, 182. Cómo dirigir reuniones administrativas, 186. Conclusión: ¿En qué reside el éxito de la comunicación administrativa?, 188.

Cap. 10. Medios de comunicación en las organizaciones	190
ROBERTO HERNÁNDEZ	
El canal o medio: Parte esencial del proceso de comunicación, 190. Una tipología de la comunicación en las organizaciones, 192. Uso de los medios para la ejecución de conductas específicas de comunicación individuales, 199. Las nuevas tecnologías de comunicación en las organizaciones, 204. Sin embargo, la comunicación cara a cara sigue siendo importante: El regreso a los básicos, 208. El sistema de administración de los medios de comunicación internos, 208. La introducción de una nueva tecnología a una organización, 211.	
Cap. 11. Las organizaciones y su ambiente: el caso de las e-empresas	214
PILAR BAPTISTA LUCIO	
El ambiente de una organización, 216. Características o atributos del ambiente de una organización, 221. Decodificación del ambiente de la organización, 228.	
Cap. 12. La comunicación organizacional y las instituciones de educación superior: el conflicto entre la formación profesional y el campo laboral	232
JOSÉ DE JESÚS GONZÁLEZ ALMAGUER	
La formación profesional desde el mercado de trabajo, 234. Las distancias entre la educación y el trabajo, 241. Importa la gente, no la tecnología, 243. La comunicación organizacional en la nueva sociedad, 245. Los retos de la cultura organizacional, 247. Futuro para la enseñanza de la comunicación organizacional en México, 248.	
Índice onomástico	255
Índice analítico	261

Definición y alcance de la comunicación organizacional

HORACIO ANDRADE RODRÍGUEZ
DE SAN MIGUEL*

DEFINICIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Aunque pudiera parecer extraño, la definición de la *comunicación organizacional* sigue siendo un tema de controversia, pese a que este campo conceptual y práctico, aunque es todavía joven, ya no es nuevo. La comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas. Vamos a revisarlas a continuación:

En primer lugar, la comunicación es un **fenómeno** que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito). Para el filósofo Ernst Cassirer, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

* Licenciado en Comunicación por la Universidad Iberoamericana, maestría en Administración y diplomado en Desarrollo Organizacional por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Es consultor en materia de comunicación y procesos de cambio. Coordina el diplomado en Dirección de Recursos Humanos del ITAM, donde también es profesor de la maestría en Administración. Fue presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO). Ha publicado artículos sobre sus áreas de especialidad en diversos medios.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una **disciplina** cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

En la segunda mitad de la década de los cuarenta, y específicamente en Estados Unidos de América, el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó a llamar la atención de un número creciente de investigadores. A partir de entonces se despertó un fuerte interés en el tema, lo que redundó en la aparición de una extensa bibliografía y en la proliferación de investigaciones de campo, cuyo objetivo es analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable.

Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa.

- ✱ • **Comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- ✱ • **Comunicación externa** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Las tres acepciones del concepto comunicación organizacional que hemos visto (como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades) son igualmente válidas porque corresponden a diferentes aspectos de un mis-

mo campo de interés y acción. A eso puede deberse la confusión que ha surgido en torno al tema. Ahora bien, en los últimos años se ha visto una fuerte tendencia a llamar comunicación organizacional a la comunicación interna, y todo parece indicar que, con el tiempo, esta tendencia se acentuará.

Es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización—independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados—deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura. Concebir a la comunicación interna y externa como actividades aisladas puede ser muy peligroso o, por lo menos, poco efectivo. Si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización.

POSTULADOS BÁSICOS

Para darnos una idea de la importancia y el alcance del proceso comunicativo en las organizaciones, presentaré algunos postulados básicos.

La comunicación es integral; como ya se ha comentado, la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal en la práctica de la comunicación interpersonal porque constituyen parte del mismo “paquete”, tampoco podemos considerar todas estas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados.

La comunicación es un sistema; esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos.

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.

En la organización, los medios de trasmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos.

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en

la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

NECESIDADES DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Diversas investigaciones han comprobado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

En el primer rubro se incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace. Por increíble que parezca, hay empresas en las que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de la misión, la visión y los valores), los resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes o hasta los productos y servicios que ofrece.

Tampoco se cuenta con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generándose día a día en la organización, y que ayudan a la gente a estar enterada de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que se mejora, de lo que se decide, de lo que tiene éxito y de lo que fracasa. Incluso se llegan a dar casos en los que los empleados de la empresa reciben noticias tan importantes como la salida de su director general... ¡por los periódicos!

La segunda categoría, relacionada con la información acerca del trabajo, es tan crítica como descuidada en muchas organizaciones. Comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. También incluye la información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones.

Es muy frecuente encontrarse con empleados que trabajan "por instrumentos", que es una expresión que suele usarse para designar algo que está entre la intuición y la improvisación, ante la falta de señales claras respecto a dónde y cómo ir. Lo malo es que esto es lo que ha dado origen a la única aportación mexicana al *management*, que es la "administración por subjetivos".

Finalmente, las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar.

Resulta evidente que la gama de necesidades de información en las organizaciones es muy amplia. El hecho de que no se satisfagan puede deberse a un desconocimiento de lo que la gente requiere, o a la creencia de que más vale mante-

ner la confidencialidad ante el temor de que se haga un mal uso de la información. Lo paradójico es que mucha de esta información es pública y se puede encontrar fácilmente en medios externos.

¿Por qué no darle un voto de confianza a la gente y proporcionarle los elementos para que conozca a la empresa, se integre a ella y trabaje mejor? Las organizaciones que así lo han hecho han descubierto que hay que temerle más a la falta de información que a la información misma.

EL PAPEL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL

Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que queden definidos con mucha claridad los objetivos del área de comunicación, para aprovecharla al máximo y no generar falsas expectativas.

La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de la deseable). La manera de hacerlo tiene que ver con cuatro íes:

1. Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la **información** completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Son muchas las cosas que las personas necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.

El comunicador profesional tiene doble responsabilidad en este sentido: por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar este flujo informativo, haciendo "hablar" a la organización; por otro, fomentando que la información que debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) lo haga con efectividad. En cualquier caso, debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral.

2. Propiciando la **identificación** de la gente con la organización, y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión.

Es muy importante que el comunicador verifique en forma constante la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad.

3. Favoreciendo la **integración** de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes. Una de las responsabilidades más importantes del comunicador en este sentido es la de contribuir a que la organización sea vista no