

## La Comunicación Organizacional Es Algo Más Que Una Moda.

Prof. Sonia Aravena Derpich  
*Periodista (UCH)*

*Profesor de Estado en Alemán (UCH)*

*Profesor de Estado en Ed. Básica Ciencias Sociales (UCH)*

*Post-título Educación Especial Diferencia (UC)*

*Magíster en Psicopedagogía (UC)*

*Académica Universidad de Santiago de Chile*

*saravena@usach.cl*

Recibido: 14/08/07    Aprobado: 3/10/07

**Resumen:** De acuerdo a la profesora Aravena, la Comunicación Organizacional como ciencia alcanzó la mayoría de edad y comenzó a ser tomada en serio tras el boom de la economía japonesa en las décadas del setenta y ochenta del siglo pasado, que fue producto de la puesta en práctica de la revolucionaria teoría Z de Ouchi. Fue la misma realidad, postula, la que hizo incontrarrestable e irrefutable la importancia que la ciencia organizacional tenía en el desempeño de empresas y organizaciones, ya que el fracaso arrastró consigo a individuos y organizaciones opuestas al cambio, sobre todo en Estados Unidos. Este país ha logrado superar sólo hace relativamente poco tiempo los efectos de la supremacía económica japonesa en las décadas pasadas. Los paradigmas de la Comunicación Organizacional se han impuesto en las nuevas economías industrializadas del sudeste asiático y en China. En Chile, no obstante, aún se duda de un modelo que no descansa en verdades matemático empíricas. Aún así, la autora de este artículo insiste en la necesidad de abandonar el paradigma obsoleto y embarcarse en la aventura que implica la moderna gestión de la comunicación de las organizaciones. Sólo poniendo la Comunicación en el centro del diseño estratégico y de la gerencia se puede esperar buenos resultados en el futuro, asegura ella. (248 palabras)

**Abstract:** According to her, Organisational Communication came into age and started being taken seriously after 1980's Japanese Economic Boom. That boost was the result of the achievements of the then revolutionary Ouchi's Z theory. Reality itself – she says – made Z theory unavoidable and irresistible and a matter of fact in most corporate cultures. Failure swept away corporations that ignored Ouchi's advice, mostly in the U.S. America overcame those dreadful 70's and 80's crisis effects only a decade ago, by adopting organisational Communication Paradigma. This new science is the order of the day in every industrialized economy, specially

in south east Asia “tigers”. Even though Chile’s Corporate Elite is still reluctant to this supposedly “new” ideas, because they don’t rely – apparently – on mathematical or empirical basis. Notwithstanding this, Mrs. Aravena insists in the need of embracing the new paradigm, leaving behind obsolete conceptions “we do need to embark ourselves in the adventure of modern management”, she insists. Only putting Organisational Communication at the middle of managerial strategic design we’ll be able to survive into an increasingly competitive corporate scenario.

**Palabras claves:** Comunicación, Estrategia, Comunicación Organizacional, Sistemas, Políticas de Comunicaciones.

**Keywords:** Communication, Strategy, Organisational Communication, Systems, Communication Policy.

## 1. Orígenes de la Comunicación Organizacional

Desde su surgimiento (1960 aproximadamente) hasta hoy, la Comunicación Organizacional ha sido vista con cierto recelo por parte de los representantes de las llamadas “ciencias duras”, predominantes en aquella primera etapa del desarrollo industrial conocida actualmente como la “Era de la Máquina”, en la que toda afirmación en relación a la realidad que se preciara de sería debía, por fuerza, poder expresarse como una fórmula o ecuación matemática.

La Comunicación Organizacional es, hoy en día, una verdad con peso propio que ya no se cuestiona en los más importantes círculos empresariales y de toma de decisiones políticas en el mundo entero, sobre todo en aquellos países más desarrollados. Al lugar que hoy ocupa, que en cierto modo reivindica a las Ciencias Sociales frente al mundo del poder, llegó no sin recorrer un camino tortuoso, plagado de obstáculos, y sobre todo de críticas, provenientes de los sectores más conservadores del mundo científico y académico.

Esta nueva “Ciencia Blanda” (*Soft Science*) ha sufrido también los cambios pertinentes a los desarrollos de los modelos de gestión corporativa. Por ello, hoy en día, cabe tener en cuenta este tipo de evoluciones a la hora de plantear una propuesta de gestión en cuanto a comunicación interna se refiere.

La primera referencia que se tiene de la Comunicación Organizacional como tal está en los estudios de la comunicación interna en las organizaciones realizados por Elton Mayo hacia la década de 1960. En ese momento histórico la organización es un sistema cerrado donde el comunicador es el defensor de la imagen de las cabezas visibles de la organización. En aquel momento del desarrollo industrial capitalista de Occidente la organización está centrada en el producto y asume una estructura piramidal por jerarquías.

Entre otros autores de esta tendencia se reconocen los representantes de los trabajos escritos bajo lo que se conoció como el “Periodismo Industrial” cuyo principal autor fue James Mc Closkey , u otros como Michael Bland .

## 2. El *Boom* Japonés de los 70

Hacia finales de los años setenta, la Comunicación Organizacional se encuentra viviendo un “Estado Intermedio” con el ingreso en Occidente de los modelos de calidad y el impacto de la Teoría Z de Ouchi. El investigador japonés, con sus propuestas de participación y mejoramiento continuo de la comunicación, tiene un impulso más integrador de lo que hasta ese momento venía predicándose y haciéndose en Occidente, donde la Comunicación Organizacional aún era una especie de “ciencia rara” no demasiado bien recibida ni menos aún comprendida a los ojos del grueso público.

Lo que mayor impacto provocó en ese entonces no fueron sólo los planteamientos de Ouchi, que mezclan de un modo bastante radical la filosofía espiritualista de Oriente (elementos del budismo Zen agregados a una filosofía del bienestar comunitario más meditación y un énfasis en el desarrollo del “uno mismo”) con la bastante más materialista y occidentalizante Teoría General de Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy. Las ideas de Ouchi se hicieron conocidas una vez que las empresas que él mismo asesoró tomaron violenta y abruptamente el liderazgo mundial en productividad, crecimiento y ganancias, frente a unas gigantescas transnacionales occidentales -sobre todo norteamericanas- en un proceso de franca decadencia y desaparición.

Las ideas de Ouchi aparecieron como superestrellas en un escenario empresarial mundial que veía desaparecer a empresas gigantescas, como Pan Am y Braniff y ver a otras sobrevivir apenas como sucedió con Bell y At&T, todas ellas en el exclusivo círculo de las más grandes empresas del mundo. Coincidió también con el ocaso de la otrora omnipotente industria automovilística norteamericana, la cesantía generalizada y el malestar social en Detroit y el nuevo liderazgo de los japoneses en este rubro, que se mantiene hasta hoy. Fueron estos hechos tan espectaculares y dramáticos los que prestaron un piso y la solidez y la validación de que goza la Comunicación Organizacional actualmente.

Las grandes empresas norteamericanas que no supieron anticiparse al cambio fueron las víctimas propiciatorias para un cambio de mentalidad de nivel planetario, y los males de aquella década ya pasada quedaron grabados como experiencia en las mentes de las nuevas generaciones de ejecutivos en Occidente que se vieron arrojados al desafío de enfrentar un tipo de cambio para ellos desconocido y frente al cual se sentían y se siguen sintiendo, en ciertos contextos como el nuestro, sin herramientas suficientes para enfrentarlo.

Lo que finalmente terminó dándole el golpe bajo a la antigua y tradicional manera de pensar del establishment empresarial fue el inicio de la “Era de la Información” y la irrupción en el mundo corporativo de las nuevas mega-empresas del rubro de la informática con Microsoft y su gerente-creador Bill Gates a la cabeza. Desde que en 1984 se declarara el inicio de esta nueva “Era de la Información” los conceptos de comunicación han cambiado, y la pregunta: “¿cómo replantear las comunicaciones hacia el siglo XXI?” ha cobrado la mayor fuerza.

Autores tales como Goldhaber , Regouvy , Drucker, Van Riel y Costa, visualizan para el futuro inmediato una comunicación más integral y estratégica, centrada en objetivos y con un claro enfoque hacia el apoyo de la productividad y la competitividad de la organización. En este sentido, la Comunicación Organizacional contemporánea ha tenido influencia de escuelas administrativas como la de la “Administración por Objetivos” (norteamericana), la de Calidad Total (Asiática) y el Kaizen (Asiática). Esta última busca la fusión de los objetivos individuales con los corporativos, retomando la

tradicional matriz colectivista de la mayor parte de las ancestrales escuelas de pensamiento asiático, que encuentran su mejor exponente en Confucio.

Estas nuevas tendencias aparecidas tras la irrupción asiática en el pensamiento gerencial y la Comunicación Organizacional de los años setenta, arrojan una serie de diferencias conceptuales con el modo de pensar la empresa y la organización en el pasado, que expondré brevemente a continuación:

COMUNICACIÓN CLÁSICA	COMUNICACIÓN CONTEMPORÁNEA
Información. lingüistas de los 50s.	Información. Escuela de sistemas 90s.
La Comunicación como elemento culturizador descendente desde la cumbre de la organización.	La Comunicación como elemento de gestión, horizontal y como recurso estratégico.
El comunicador mediático (restringido a los medios).	El comunicador como estrategia de procesos (en actividades distintas al periodismo informativo).
Comunicación masiva. Mac Luhan y los mass media.	Comunicación interactiva. Negroponte y los medios interactivos.
Comunicación enfocada en el direccionamiento de la gerencia..	Comunicación enfocada en la adaptación de la organización a sus usuarios..

Fuente: Elaboración propia

### 3. Comunicación Organizacional en la Era de la Información

La moderna comunicación es una mezcla de las escuelas de gerencia japonesa y la gerencia de *Marketing* de los Estados Unidos que primero llegó a las organizaciones empresariales y hasta ahora comienza a tomar la academia. Bajo este nuevo enfoque, el primer paso que necesita la organización para entrar en la “Era de la Información” es tener un sólido Departamento de Comunicaciones que le permita interactuar con su mercado y ser hábil a la hora de procesar la información que obtiene. Este paso, que es una realidad bien establecida en los países desarrollados, aún no logra afincarse un cien por ciento en Chile, donde el empresariado se ha mostrado muy reacio a la adopción de innovaciones en el modo de gestionar las empresas y organizaciones.

No obstante, quien gerencia una Oficina de Comunicaciones debe tener en cuenta que, bajo la nueva escuela, esta dependencia debe cumplir básicamente tres funciones :

a:- Obtener información del mercado para conocerlo y realizar productos y servicios acordes a sus necesidades;

b:- Hacer permeable la organización para que dicha información circule en el interior y sea aprovechada;

c:- Y por ultimo, controlar los flujos de información que emana la organización para que éstos impacten en el mercado de manera positiva hacia los productos y servicios que se ofrecen.

Por tanto, sean o no aceptadas como se debe en nuestro medio empresarial, las Oficinas de Comunicaciones -además de impulsar el cambio que se requiere en las personas para que sean más hábiles en el tratamiento de información- deben presionar el medio corporativo nacional para modernizar las estructuras organizacionales ya agotadas, adoptando nuevos conceptos, tales como:

1. Plantear la empresa u organización como un sistema abierto enfocado en el mercado.
2. Cambiar el enfoque de la gestión de la empresa u organización llevándolo desde un enfoque centrado en el producto a otro centrado en el cliente.
3. Considerar la información como recurso vital de la organización para adaptarse al mercado.
4. La necesidad de adaptación y flexibilidad organizacional.
5. La necesidad de la participación, de contar con un capital humano de la mejor calidad con sus conocimientos y sus aportes para generar mejoramiento continuo.

#### 4. ¿Qué Tareas se Gerencian desde un Departamento Moderno de Comunicaciones?

No obstante todas las suspicacias que pueda despertar aún la nueva ciencia de la Comunicación Empresarial en el contexto empresarial y corporativo chileno, es un hecho planetario e indesmentible que todas las organizaciones en la “Era de la Información” sufren en estos mismos momentos una reestructuración dramática en su organigrama. Y es especialmente el área de Comunicaciones la que afronta el cambio más drástico, dada la necesidad de lograr la interacción simultánea de cinco áreas básicas: Prensa, Relaciones Públicas, Mercadeo o *Marketing*, Comunicación Interna y Sistemas.

A nivel interno la organización debe potenciar las habilidades comunicativas entre sus empleados del mismo modo que si se tratara de incorporar valor agregado a un producto; hoy por hoy está demostrado que además de conocimientos, para que una organización sea verdaderamente competitiva debe ser sólida en el trabajo en equipo y para ello necesita la facilidad para interactuar de sus miembros y sus habilidades para interrelacionarse entre sí. Por último, se debe tener claramente definidas y puestas en practica unas reglas de juego corporativas sólidas; es decir; su misión, valores y principios que le den solidez a la cultura organizacional para con ello generar confianza entre sus empleados y en su mercado de consumo. Por algún tiempo estos nuevos escenarios son y serán el diario convivir del comunicador que esperan las organizaciones y las empresas.

#### 5. La Política de Comunicaciones

La Comunicación, al ser un elemento presente en toda la organización, requiere que el Departamento de Comunicaciones realice trabajos interdisciplinarios, a nivel interno (con los departamentos de Gestión de Personal y Sistemas) y a nivel externo, con los de *Marketing* y Servicio al Cliente. Es en este sentido que se define al Departamento de Comunicaciones como un ente asesor a nivel interno para otras reparticiones internas de la empresa u organización que requieran de su criterio para desempeñar sus funciones.

Es así como nace la necesidad de contar con una adecuada Política de Comunicaciones, definida ahora como un conjunto de lineamientos que han de servir de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de una organización en cuanto a los procesos de Comunicación se refiere. Como toda política corporativa, esta Política de Comunicaciones crea criterios y marcos de actuación susceptibles de ser aplicados en todos sus niveles jerárquicos para convertirse finalmente en normas de comportamiento obligatorio y no negociables. En la Política de Comunicaciones se establecen las pautas a partir de las cuales se debe relacionar la empresa u organización con sus públicos de

interés; de los directivos hacia los trabajadores, de los trabajadores hacia el nivel directivo y de la organización en su conjunto hacia los clientes y la sociedad en general.

La Política de Comunicaciones debe asimismo hacer explícitos los principios a partir de los cuales se comunica la organización así como los conceptos que considera indispensables para tales interacciones comunicativas. En la Política de Comunicaciones se establece cómo espera la organización que se realicen las cosas, pero no desde un punto de vista operativo, como sería un manual de instrucciones, sino que desde los parámetros axiológicos y normativos que se deben tener específicamente en cuenta en las acciones de comunicación.

Una Política de Comunicaciones *unifica el lenguaje* para ayudar a un grupo de personas a trabajar juntas formando una organización para obtener fines comunes, es decir, busca generar una acción coherente al permitir que todos los colaboradores solucionen problemas y tomen decisiones que de otra forma deberían ser tomadas por un superior sobrecargado de trabajo.

## 6. ¿Por Qué contar con una Política de Comunicaciones?

La Política de Comunicaciones involucra los parámetros que servirán de referencia para el planteamiento de estrategias y planes de comunicación así como la creación de medios institucionales y planes de formación en competencias comunicativas e incluso estructuras de comunicación. Permite, además, identificar que se trata de una organización fundamentada en objetivos, con altos niveles de “empoderamiento” de las personas, donde las redes de trabajo realizan sus labores dentro de unos mismos parámetros de acción.

Una organización debería siempre poder contar con una Política de Comunicaciones que le sirva de marco de referencia contra el cual comparar las actuaciones de sus miembros y para poder señalar qué aprueba la organización y qué rechaza. Contar con una Política de Comunicaciones significa que las personas relacionadas con esa organización encontrarán en ella un *sustento ético*, lo que repercutirá además en la confianza que tales personas tengan hacia dicha organización, su gestión y los productos o servicios que realiza.

Entre otros, los beneficios que encuentra una organización al contar con una Política de Comunicaciones están la “Claridad Organizacional” ( los colaboradores saben qué esperar de la organización) y corregir desde la cultura elementos de clima, o de la cultura en sí. Dichas políticas buscan consolidar una cultura comunicativa y unas conductas que apoyen los objetivos corporativos. Por ello la Política de Comunicaciones debe estar planteada de tal forma que permita establecer las líneas de acción, referentes indispensables para orientar las soluciones que en cuanto a Comunicación requiera la organización.

La Política de Comunicaciones también señala lo que permitirá y no permitirá la organización a nivel de Comunicaciones, señalará los actos que acarrearán sanciones así como las características de la sanción y quién debe dirimirla o establecerla. Debe ayudar a detectar las implicaciones que tendrán las decisiones cotidianas sobre las orientaciones generales de la actuación de la empresa. Algunas políticas de Comunicación en las organizaciones son tácitas; el líder espera determinados comportamientos supuestos de sus colaboradores asociados a principios básicos de convivencia. Sin embargo, generalmente la realidad supera estos principios tácitos y termina generando dificultades para la organización. Por ello es necesario hacer tangibles los principios de Comunicación de la organización mediante un *documento estructurado* y con el respaldo de cumplimiento de las directivas de la organización.

En conclusión, la Política de Comunicaciones deberá tener en cuenta los siguientes lineamientos:

1. Ser planteada de *forma clara* para que se aplique con sencillez.
2. Debe contar con el *compromiso* de la gerencia para su cumplimiento.
3. Debe generar una *disposición de cumplimiento* por parte de los miembros de la organización; debe ofrecer beneficios que hagan que la gente esté dispuesta a aplicarla
4. Debe *facilitar* los elementos para que sea aplicada

## 7. ¿Cómo se Establece una Política de Comunicaciones?

Para construir la Política de Comunicaciones es preciso hacer una *evaluación previa* que permita establecer la situación de las comunicaciones en la organización. Una vez que se ha logrado visualizar ese estado o “Línea Base”, es necesario compararlo con las carencias de la organización en términos comunicacionales (con aquello que le falta aún en esta materia para alcanzar sus objetivos corporativos) y establecer los elementos correctivos que requiere.

Estos requerimientos deben ser analizados desde la perspectiva de varios referentes que incidirán sobre la Política de Comunicaciones. Entre ellos han de tenerse en cuenta: referentes legales, (normas de obligatorio cumplimiento que deba ejecutar la entidad), referentes corporativos (determinaciones estratégicas previas), referentes éticos, referentes sociales (la cultura en que está inmersa la organización) y referentes estratégicos (cómo quiere ser percibida la organización o qué esperan las directivas de la organización sobre las interacciones comunicativas de los miembros de la misma.)

La Política de Comunicaciones requiere de un *plan* para darla a conocer y hacerla operativa, es decir para que se convierta en acciones concretas por parte de los miembros de la organización. Esta implementación requiere de una programación donde se señalen acciones, responsables y metas a cumplir de una manera breve pero con suficiente detalle como para que su puesta en escena se facilite. Por último, cabe anotar que se necesita

mantener en el tiempo la voluntad de creer en un conjunto convenido de valores y poner el suficiente empeño para poner tales valores en acción.

La carencia de una Política de Comunicaciones incide muy negativamente en el ambiente de trabajo al interior de empresas y organizaciones dado que genera insatisfacción, sobre todo en aquellos trabajadores que se sienten poco tomados en cuenta. Además da paso a que se generen situaciones de maltrato o abuso que, al no tener un punto de referencia para ser controlado, pueden convertirse en parte de la cultura de la organización.

### **Bibliografía**

- Adler, Alfred: "Comunicación Organizacional". Ed. McGraw-Hill, 2007.
- Aguilera, Jorge: "Comunicación Empresarial". ECOE Editores. Bogotá. 2006.
- García Jiménez, Jesús: "La Comunicación Interna". Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1998.
- Garrido, Francisco: "Gestión de la Comunicación en las Organizaciones". Ed. Ariel. 2004.