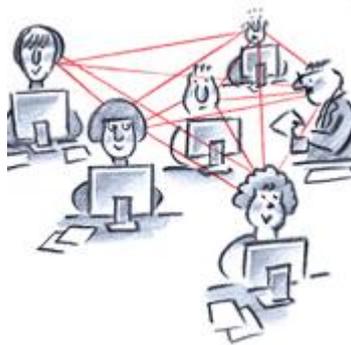




UNIVERSIDADE DA CORUÑA

**GRADO EN
RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**



**La comunicación en las
organizaciones en la sociedad del
conocimiento.**



Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de A Coruña

Mayo 2010

I. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

a) Introducción

Hablar, o quizás mejor, especular sobre la comunicación está de moda. Actualmente, la idea de que las relaciones personales fracasan porque los sujetos no saben o no pueden comunicarse es el tema central de conversaciones, conferencias, debates, artículos y libros especializados y de divulgación. Este interés se extiende, asimismo, al análisis de los aspectos positivos o, por el contrario, al efecto negativo que los medios de comunicación de masas ejercen sobre la realidad social.

El estudio de los fenómenos comunicativos adquiere carta de naturaleza a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, momento en que surge un nuevo clima científico que potencia el análisis de la comunicación. Como explica H. Andrade (1991), a partir de la segunda mitad de los años cuarenta, en Estados Unidos un número creciente de investigadores empieza a centrar su atención en el estudio sistemático de la comunicación de las organizaciones, aunque ya bastante antes algún autor aislado, como Chester Barnard, reconocido experto en organizaciones, destacará la importancia del dominio de la comunicación para el buen desempeño de las tareas de un ejecutivo (Barnard, 1938).

Entrada la década de los cincuenta, puede afirmarse con rotundidad que la comunicación organizacional adquiere el carácter de una disciplina propia, cuyo desarrollo no ha dejado de incrementarse, tanto en sus principios teóricos como en su vertiente aplicada.

El espectacular desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación social está provocando cambios muy rápidos y profundos en unos valores y unas concepciones ideológicas del individuo. El avance en el conocimiento de los hechos comunicativos ha generado una nueva paradoja, pues cuanto más se profundiza en ellos, más se evidencian las limitaciones que conlleva su dominio. G. Gamaleri (1981) ha sintetizado perfectamente el fenómeno al sugerir que los efectos de la sociedad de la comunicación están siendo más veloces que su control.

Las organizaciones no son ajenas a estos avances y el estudio de las comunicaciones en las organizaciones adquiere una gran importancia, tal como parece demostrar la conclusión a la que llegan distintos autores: **Aproximadamente el 80% del tiempo de los gestores de las organizaciones se dedica a solventar cuestiones en las que la comunicación tiene una incidencia decisiva (Barnard, 1938; Swindle y Swindle, 1985; Pelayo, 1991; Sánchez Gutiérrez, 1991).**

b) Definición

Pero, ¿a que nos referimos cuando hablamos de la comunicación organizacional? Podemos definir **la comunicación organizacional como el**

entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización.

De la definición anterior destacamos los siguientes aspectos:

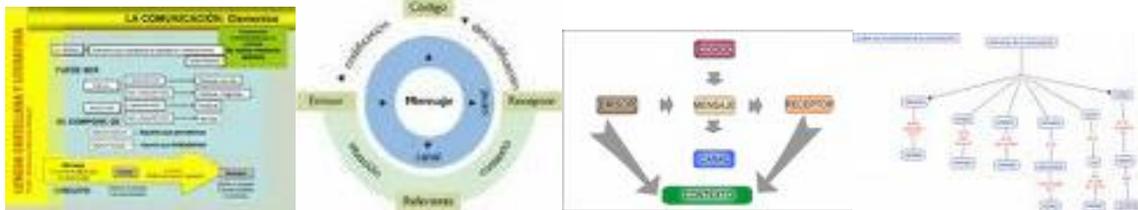
1.- La comunicación organizacional se estructura por medio de **mensajes**. Una cadena comunicativa, cualquiera que sea su longitud, se articula mediante una serie de eslabones: los mensajes que se producen entre dos sujetos. Es obvio que en la organización hay muchos mensajes circulando a través de soportes escritos o técnicos.

2.- La comunicación organizacional se compone de **elementos verbales y no verbales**.

Indicadores comunicativos verbales, compuestos por los signos lingüísticos. Parece que este tipo de mensajes conforman una tercera parte de la comunicación.

Indicadores comunicativos no verbales. Transmiten aproximadamente los dos tercios de los contenidos comunicativos.

Por tanto, resulta evidente que el componente no verbal de nuestras comunicaciones es más relevante que el simple lenguaje.



3. La comunicación organizacional se transmite de manera **diádica** o **seriada**. El proceso abarca, pues, las interacciones cara a cara de dos sujetos (A<->B), así como las cadenas formadas por la adición de varias interacciones (serie comunicativa) (A<-->B<-->C<-->D...).

4. La definición propuesta se centra exclusivamente en aquellas comunicaciones que se producen **dentro de la organización** (comunicación interna) y que, afectan a las relaciones que mantienen sus miembros, aunque hay autores que defienden que **toda** la actividad comunicativa de la organización, interna y externa, debe integrarse en un sistema altamente coordinado (Regouby, 1988; Weil, 1990; Bartoli, 1991).

Estas orientaciones afirman que la comunicación interna, las relaciones públicas y la publicidad tendrían que abandonar su aislamiento para integrarse en una estrategia común de la organización. Las tendencias más avanzadas pretenden concebir la comunicación organizacional como un fenómeno sin apellidos, que abarca un ámbito tan amplio como demanden las múltiples necesidades de la empresa (Arnau y Andrade, 1991).

II. Problemática de la comunicación organizacional

La comunicación en la organización es fundamental para el desarrollo de la misma y su adecuación al entorno y a la globalización.

Tanto en la comunicación humana como en la organizacional siempre se parte de dos principios fundamentales:

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

- **Todo acto de conducta es comunicación**
- **En un situación interaccional es imposible no comunicar.**

Conjugando la definición con el apartado anterior, señalamos algunas circunstancias que originan dificultades y distorsiones en las comunicaciones dentro del entramado de una organización.

- ❖ Interpretación individual de los actos comunicativos
- ❖ Distancia de la información semántica
- ❖ Interacción determinada dentro de un contexto
- ❖ Información seriada

Según G.M. Goldhaber (1979) no existen dos personas que tengan una mentalidad igual y, por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla por medio de conexiones personales, **caracterizadas por una interpretación individual** de los mensajes que se intercambian.

Es evidente que si el objetivo de nuestra comunicación radica en llegar a comprendernos totalmente, **deberíamos contar con una semántica compartida**, pero desgraciadamente los seres humanos estamos hoy por hoy muy lejos de alcanzar de manera generalizada esta comunión semántica.

A.L. Smith nos ilustra la anterior información con un ejemplo: *Un gerente de raza blanca, por su educación familiar y sus experiencias, considera que "el tiempo es dinero", mientras que uno de sus empleados, un oficinista de raza negra, llega constantemente tarde a las reuniones del departamento, pues su cultura le enseñó que "el tiempo carecía de importancia". El directivo y su subordinado valoran la situación de forma divergente, pues aquél califica a éste como perezoso y sin interés alguno por el trabajo, mientras que el empleado considera que el gerente blanco es hostil, intransigente e insensible.*

Estas dos personas mantienen un conflicto porque ambas son incapaces de comprender que cada una de ellas interpreta la misma realidad (el valor y el significado del tiempo) de manera distinta. Y sus mentes en absoluto pueden entender que ninguna de las dos interpretaciones de los hechos representa la verdad absoluta, sino que cada una de ellas aborda solamente un aspecto de la realidad. **Ambos ignoran el principio fundamental referido a la "interpretación individual de los actos comunicativos"**. Ninguno de ellos advierte la naturaleza de las experiencias y antecedentes explicativos de la conducta del otro. Si uno de los dos, o ambos,



fueran capaces de tomar en consideración los factores que influyen en sus mutuas realidades personales, posiblemente les resultaría mucho más fácil comprenderse.

En un trabajo publicado en 1973 por E. Huse y J. Bowdichet se hace hincapié en la interpretación individual de la comunicación a través de los dos ejemplos siguientes:

- a) *Una empresa que auditaron se veía inmersa en un estado permanente de distorsión perceptiva, originada por el convencimiento por parte del 85% de los supervisores de que sus empleados tenían un sentimiento de total libertad para hablar del trabajo con ellos, mientras que solamente el 50% de los subordinados compartía esta idea.*

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

El transmitir **la información seriada** representa otra dificultad de comunicación en las organizaciones, esta forma de transmisión implica una repetición de mensajes a través de distintos sujetos; estas cadenas comunicacionales reciben el nombre de redes comunicativas de la organización y son los canales por los que circula la información.

Los mensajes a medida que se transmiten por las redes de la organización tienden a perder detalles (absorción incierta). En 1973 los autores R.W. Pace y R. Boren publican el libro *The Human Transacción* en la que exponen las siguientes conclusiones:

- En los procesos seriados se omiten detalles, aunque su número no decrece de manera uniforme: al principio de la serie se elimina una cantidad alta de detalles, pero después esta pérdida se atenúa de forma gradual hasta que, en un eslabón determinado de la serie comunicativa, puede detenerse por completo y lograrse, a partir de aquí, una transmisión exacta.
- La información retenida por los diversos sujetos adquiere una gran importancia y significado. No sólo se retienen detalles esenciales del mensaje, sino que, paralelamente, es habitual añadirle ciertos matices con el propósito de embellecerlo.
- Los detalles de la información se modifican, asimismo, para adecuarlos a las expectativas e intereses del receptor. Este fenómeno se intensifica si el emisor, por las circunstancias que sean, quiere causar una buena impresión al receptor.
- Los elementos del mensaje tienden a sintetizarse en un concepto unitario. Por ejemplo, algo que concierne a tres individuos distintos se convierte en un asunto que afecta a un grupo.
- Los acontecimientos son descritos siguiendo el orden "normal" para el emisor y no según su orden real.
- El sentido de los detalles se varía para que los hechos parezcan más creíbles.
- Ciertas frases se adaptan al estilo de expresión propio del nivel social de los individuos colectivamente involucrados en la reproducción seriada del mensaje.

Estos estudios se complementaron con un trabajo posterior por parte de Pace y Boren, en colaboración con B. Peterson, que complementaron al anterior análisis afirmando que los errores en la transmisión seriada aumentan cuando:

- a) se mezclan mensajes de varios canales;
- b) se intenta procesar un número excesivo de mensajes, y
- c) los mensajes circulan a una velocidad excesiva.

Siguiendo con las ilustraciones tema acudimos a G.M. Goldhaber (1979), quien narra el siguiente supuesto extraído de su práctica profesional:

El director de una residencia masculina de una gran universidad mandó el siguiente mensaje al supervisor de las mujeres de la limpieza: "Por favor, las personas encargadas de limpiar las habitaciones de los residentes deberían llamar a la puerta antes de entrar en los habitáculos, pues de lo contrario podría violarse la intimidad de los chicos."

Cuando el supervisor habló con las catorce encargadas de la limpieza les espetó: "Nuestros queridos niños no quieren ser vistos en ropa interior, por ello,

antes de entrar en sus habitaciones, llamen a la puerta. Probablemente necesitarán tiempo para esconder las bebidas y las drogas."

III. La comunicación en el entorno humano de la organización

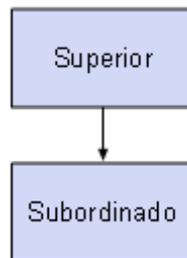
Cuando decidimos esta denominación nos referimos a las distintas redes y grupos que componen el factor humano dentro de la organización y las distintas formas de comunicación dentro de cada uno de ellos:

- ✓ Comunicación descendente, ascendente y horizontal dentro de las redes formales
- ✓ Los gravapines dentro de las redes informales
- ✓ La comunicación radial y entrelazante en los grupos

Cuando los mensajes recorren los caminos oficiales prescritos por la organización, **circulan por las redes formales**; en este tipo de redes existen tres tipos de comunicaciones:

- Comunicación descendente
- Comunicación ascendente
- Comunicación horizontal

A través de **la comunicación descendente** fluyen mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos, relacionados, entre otros aspectos, con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas, política organizativa, motivación y evaluación.



A modo de ejemplo, se señalan algunos datos de la organización que pueden obtenerse mediante el análisis de la comunicación descendente:

- la naturaleza y el estilo de la autoridad imperante en la empresa,
- el prestigio que tiene la jerarquía,
- el grado de precisión informativa exigido por el superior-emisor del mensaje y la actividad desplegada para su difusión.

Quizá por esta razón muchas organizaciones reclaman con insistencia una mayor eficacia y fluidez a sus circuitos descendentes y constituye el canal formal más estudiado y que más controversias ha generado. Controversias que, hasta cierto punto, consideramos normales, pues es totalmente cierto que los procesos comunicativos descendentes proporcionan datos referidos a características importantes de la empresa. Muchas organizaciones confían excesivamente en los métodos de difusión escritos y tecnológicos para transmitir este tipo de comunicación, en detrimento del contacto personal y la comunicación cara a cara.

Este tipo de comunicación presenta los siguientes problemas:

1) La sobrecarga informativa

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Se trata de un fenómeno dramático que surge cuando los empleados se ven desbordados por una cantidad ingente de órdenes, comunicados, boletines, cartas, revistas, etc. En tales circunstancias muchos subordinados se niegan a tomar constancia del alud de mensajes que reciben y establecen un sistema selectivo de recepción informativa.

En consecuencia, algunos mensajes importantes se olvidan o no se toman en consideración, se archivan, se destinan a la papelera o, sin más, se borran del correo electrónico.

El origen de este problema de la comunicación descendente radica, en muchas ocasiones, en el hecho de querer emitir mucha información, aunque su contenido no sea relevante. Se pretende así mantener "bien informada" a la organización.

El fenómeno contrario, es decir, emitir una comunicación insuficiente, constituye también otro grave inconveniente que afecta al buen funcionamiento del contenido de los canales descendentes.

2) Falta de confianza personal

Es el problema que con mayor frecuencia afecta a la comunicación descendente: la falta de confianza en los superiores jerárquicos. Cuando ello sucede, la información se obstaculiza, se bloquea, se llevan a cabo acciones para boicotear la circulación de los mensajes o retener su contenido.

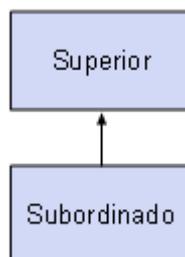
3) Inoportunidad de la información

La información debe difundirse en el momento en que represente un beneficio para todos los estamentos de la organización. Goldhaber nos proporciona un ejemplo flagrante de "inoportunidad informativa": *el caso de un gerente que anunció la programación de salarios del departamento (con reducciones importantes para varios empleados) dos horas antes de iniciar la excursión de primavera de la empresa.*

Resumiendo, los problemas más comunes que afectan a la comunicación descendente son:

- confianza excesiva en la comunicación escrita y en las tecnologías como medios de transmisión informativa dentro de la empresa;
- déficit en el número de interacciones cara a cara;
- sobrecarga o insuficiencia informativas;
- cantidad suficiente de mensajes, aunque calidad baja de sus contenidos;
- bajo nivel de confianza en los superiores jerárquicos.
- inoportunidad del mensaje.

La comunicación ascendente está constituida por aquellos mensajes que fluyen de los empleados a los superiores.



Los temas y actividades que abarca la comunicación ascendente son: asesoramiento, planteamientos acerca de sistemas de discusión de temas que atañen al día a día de la empresa, sugerencias y quejas, transmisión de estados de

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

opinión de los subordinados, cartas de los empleados, reuniones conjuntas dirección-empleados, parecer de las bases sobre la actuación de sus superiores, etc.

Este tipo de comunicación indica:

- a) El grado de receptividad y comprensión de las comunicaciones descendentes
- b) Estimula la participación de los empleados en aquellos procesos de toma de decisiones que requieran de su intervención, lo que da un sentido democrático a la función decisoria.
- c) Facilita, asimismo, la aceptación de las decisiones ya tomadas por los superiores jerárquicos.
- d) Estimula la presentación de ideas valiosas.
- e) Satisface las necesidades humanas de valoración personal y autoestima de los subordinados.
- f) Canaliza la tensión emocional y las presiones inherentes al desempeño de las funciones laborales.
- g) Fomenta la moral, las actitudes positivas y la integración del personal en la empresa.

Ciertos problemas, dificultan o distorsionan la comunicación ascendente:

1) La cortina escalar

Esta expresión la utilizó K. Davis (1972) para aludir a las dificultades de índole personal y/o jerárquica de ciertos subordinados cuando deben dirigirse a sus superiores. La superación de estas barreras depende, en gran parte, de la actitud que aquéllos adopten.

Este sentido, todas las conductas de los directivos encaminadas a fomentar una interacción positiva en las múltiples situaciones de carácter informal que surgen en el quehacer cotidiano del ámbito de trabajo constituyen una solución óptima para franquear los obstáculos interpuestos por la "cortina escalar".

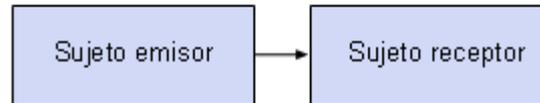
2) La filtración positiva de información

El mecanismo hace referencia al hecho de que ciertos subordinados tienden a enviar mensajes a las redes ascendentes para mejorar su prestigio y/o incrementar su credibilidad y, de este modo, intentar mejorar su posición y condiciones laborales. Para ello bloquean o suavizan los aspectos de la comunicación que puedan resultar desagradables para sus superiores. En el despliegue de esta actividad, observamos lo siguiente:

- ◇ La cantidad y el tipo de selección de los mensajes serán directamente proporcionales a la necesidad y al deseo de promoción.
- ◇ b.) Los superiores jerárquicos pueden tolerar, de forma más o menos implícita, el sesgo comunicativo, ya que así reciben contenido informativos que les resultan aceptables, aunque en contrapartida paguen el precio de obtener percepciones falsas de la realidad o del entorno de la organización.

En el tercer apartado cuando nos referimos a la comunicación horizontal estamos hablando de intercambio de mensajes entre personas que tienen el mismo rango formal dentro de la organización. Podemos representarla gráficamente del modo siguiente:

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.



Quizás la primera formulación que insinúa la necesidad de una comunicación horizontal data de 1916. Durante este año, cuando los planteamientos al uso defendían unas líneas comunicativas rígidamente jerarquizadas, H. Fayol, representante destacado de la llamada "teoría clásica de la organización", repara en la necesidad de establecer un "puente" por el que circulen los mensajes horizontales.



Representamos en las dos figuras siguientes, respectivamente, el planteamiento de la "teoría clásica de la organización" y el famoso "cortocircuito" de Fayol.

Henry Fayol

Figura 1

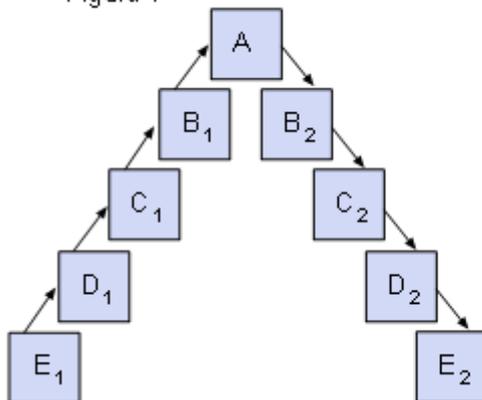
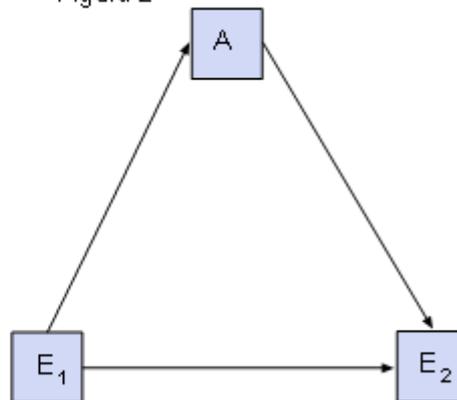


Figura 2



En la figura 1 observamos que un mensaje remitido por E₁ a E₂ deberá recorrer ocho intervalos; en cambio, atendiendo al criterio de Fayol (figura 2), la comunicación fluirá a través de un solo relevo, de modo que se incrementará su exactitud y la velocidad de transmisión.

Se trata de una comunicación de enorme incidencia en el logro de los objetivos de la empresa, cumpliendo tres importantes funciones:

1. La coordinación de tareas. Los jefes de distintos departamentos pueden celebrar encuentros periódicos para decidir cómo contribuirán las diversas divisiones que dirigen a alcanzar los objetivos comunes que persigue la organización.

2. El intercambio de información. Cuando mencionamos esta función, nos referimos al intercambio de datos propios de departamentos distintos, llevado a cabo para conseguir metas comunes.

3. Resolución de conflictos. Se trata de una actividad de suma importancia, pues su objetivo es generar un clima favorable en el que las relaciones humanas funcionen de manera óptima. Una manifestación de esta función son las reuniones celebradas por los responsables de distintos departamentos de la empresa para solventar las diferencias personales que puedan surgir en el transcurso de su quehacer laboral

La comunicación horizontal se ve obstaculizada por causas diversas, entre las más frecuentes podemos señalar las siguientes:

1) La rivalidad y desconfianza interpersonales

Hoy en día la competitividad es un rasgo de la personalidad potenciado, de forma explícita o implícita, en muchas organizaciones. Este hecho alienta la desconfianza y la rivalidad y fomenta que los sujetos tiendan a no compartir información. Muchas personas que poseen determinados datos los utilizan en beneficio propio como un instrumento para alcanzar prestigio y/o poder. A menudo esta manera de actuar incide negativamente en la consecución de los resultados globales que persigue la entidad.

Otro factor agrava aún más el problema: la rapidez que preside la dinámica organizacional, enfrentada a los entornos inestables de hoy en día, no favorece que los miembros de las empresas dispongan del tiempo necesario para conocerse a fondo y generar relaciones de confianza mutua.

El panorama descrito, por cierto no muy optimista, conlleva que la desconfianza, la rivalidad y, en ocasiones, la agresividad más o menos contenida sean cuestiones que con excesiva frecuencia bloquean la comunicación horizontal.

Finalmente, se ha descubierto en algunas organizaciones una práctica peculiar: el no estar al día en materia informativa es percibido como un motivo de pérdida del respeto de los compañeros, circunstancia que incita al sujeto "ignorante" a inventarse o distorsionar datos.

2) La especialización funcional

El carácter complejo de las organizaciones modernas obliga a dividir éstas en compartimentos funcionales, integrados por un personal altamente especializado. Esta especialización, que se expresa en la idea de "saber mucho de muy poco", tiene una contrapartida: los sujetos se enfrentan con notables dificultades para alcanzar una percepción globalizada de la realidad. Tal circunstancia afecta muy seriamente a la actividad comunicativa, pues los componentes de un área funcional suelen tener problemas para entender, en toda su dimensión, la realidad de otras áreas de trabajo, cuyos componentes, a su vez, no los comprenden a ellos. En consecuencia, las brechas en la comunicación del personal de departamentos distintos son un hecho cotidiano.

Todo ello puede desencadenar continuas discusiones entre los miembros de estos departamentos, lógicamente dependiendo del perfil psicológico de los mismos, ya que cada uno se cree en posesión de la verdad absoluta, y como no entiende la realidad de los demás, intenta por todos los medios imponer sus criterios. En suma, la solución de asuntos estrictamente laborales se ve dificultada por la intromisión de aspectos relacionales. F.R. Hunsicker (1972) llega a una conclusión acertada y contundente: este estado de cosas no hace más que favorecer la emergencia de "pequeños imperios" y alentar la práctica de la comunicación vertical en detrimento de la horizontal.

3) Ausencia de motivación

Salvo honrosas excepciones, los superiores jerárquicos no suelen estimular la práctica de la comunicación horizontal. Los directivos creen que poseyendo el dominio informativo se controla mejor la conducta de las bases y, por lo tanto, si aumenta la comunicación horizontal, su poder puede verse mermado.

Otra cuestión totalmente distinta es la ausencia total de control sobre las redes horizontales, pues si los cuadros medios de una organización tuvieran la posibilidad de comunicarse en cualquier momento, sobre cualquier temática y

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

tomar decisiones a su libre albedrío, entonces las funciones de la jerarquía podrían verse afectadas de forma negativa.

Esta afirmación resulta especialmente válida si la utilizamos para examinar los circuitos informativos de aquellas organizaciones que necesitan un control riguroso para alcanzar sus objetivos (organizaciones militares y policiales, hospitales, etc.). Cuando las organizaciones abusan de la comunicación horizontal aparece un exceso de mensajes que fluye en todas direcciones sin ningún tipo de filtro. La consecuencia es que el sistema sufre una sobrecarga de mensajes que interfiere en la eficacia organizativa.

En cuanto a **la comunicación** que no sigue los circuitos "oficiales" de la organización, sino que fluye de forma espontánea en el curso de las interacciones cotidianas de su personal, recibe el nombre de **informal**. Algunos autores como K. Davis, denomina a este tipo de comunicación **grapevine**. Esta palabra en el argot organizacional puede traducirse como confusas o clandestinas

Para introducirnos después en la problemática de esta comunicación primero apuntamos unas características de la misma:

1) Los grapevine se difunden con gran rapidez

Debido a que los *grapevine* no siguen los canales de difusión estandarizados y tienen un poder de transmisión más personal, el mensaje se mueve a la velocidad deseada por los comunicantes. Esta modalidad informativa es la más veloz para difundir mensajes entre miembros de una organización.

G.M. Goldhaber (1979) ilustra lo dicho con el siguiente supuesto perteneciente al ámbito universitario estadounidense: *la noticia sobre la hipotética jubilación de un profesor, emitida en un determinado estado del país, fue conocida por más de veinte colegas originarios de puntos tan alejados como Nueva York, Boston y San Francisco. Todo este "barullo" informativo se produjo mientras asistían a una reunión celebrada en Montreal, ciudad que dista entre el origen de la noticia y Montreal es de 4.300 kilómetros. En menos de 36 horas, "se daba por sentado" que el docente al que aludía la información que había recorrido todo el contexto académico estadounidense "había sido retirado de su actividad profesional".*

2) Los grapevine son exactos

La afirmación "Los *grapevine* son exactos"

Está avalada por los trabajos de E. Walton (1961). *Este autor observó, en una investigación realizada para las fuerzas navales de Estados Unidos, que un 78% de las personas entrevistadas creía, por lo menos, la mitad de la información recibida vía grapevine.* También E. Rudolph confirma las conclusiones de Walton y explica que el 80% del contenido de los mensajes informales generados en el seno de una compañía de servicios públicos era exacto. Finalmente, Davis cifra el índice de exactitud de los *grapevine* entre el 80% y el 90%.

Sin embargo, los errores que se producen en este tipo de comunicación tienen efectos graves y sus inexactitudes, mucha trascendencia. En consecuencia, no es de extrañar que las distorsiones de este tipo de mensajes llamen más la atención que su credibilidad, demostrada día a día.

Goldhaber concreta la cuestión al afirmar que la exactitud media de los *grapevine* es bastante notable, pero cuando circulan a través de contextos dominados por la ansiedad y la excitación o su contenido resultan de gran

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

importancia para los afectados, pueden deformar gravemente la información que transportan.

Otra cuestión es que en ocasiones sus redes de difusión se utilicen para propagar rumores falsos, lo que provoca una intoxicación informativa. Ello no es óbice para que ciertos niveles jerárquicos utilicen esta perversión comunicativa para obtener sus objetivos. Al margen de los criterios éticos desde los que se puede condenar el fomento de la desinformación, su utilización también es condenable por razones técnicas, ya que en muchas ocasiones los objetivos que persigue el emisor no se logran debido a la complejidad que tiene la transmisión comunicativa, pero además, los fallos detectados en su ejecución tienen un efecto *boomerang* para el emisor, ya que cuestionan seriamente su futura credibilidad.

3) Los *grapevine* contienen mucha información

Es una realidad constatada que la comunicación informal es un hecho inherente a la vida de cualquier organización, por lo tanto, debemos aprovechar sus ventajas y conocer sus limitaciones. Los *grapevine* ofrecen una red óptima para difundir ciertos mensajes difíciles de transmitir a través de las redes formales.

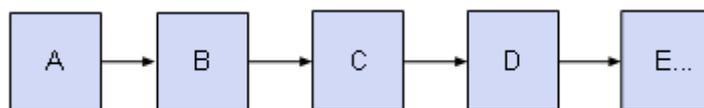
Otra ventaja de la comunicación informal viene determinada por el enorme *feedback* que proporciona a los superiores en relación con los sentimientos de sus subordinados. Asimismo, se ha descubierto su utilidad como facilitadores de las relaciones humanas, debido a su especial adecuación para la canalización de mensajes de contenido altamente emocional. Hay que tener en cuenta que si las limitaciones de las redes formales impidieran la emisión de este tipo de mensajes, se fomentaría la hostilidad entre los miembros de la organización.

Tiene un sentido muy distinto expresar una crítica, por ejemplo, a la hora del café, que en una situación oficial de jefe-subordinado.

Para finalizar, observemos que gracias a la comunicación informal se aclaran algunas de las directrices emitidas por la superioridad y no totalmente comprendidas por algunos elementos de la base. ¡En cuántas reuniones una persona se dirige a su vecino en voz baja para preguntarle qué significa exactamente lo que el superior jerárquico está comentando!

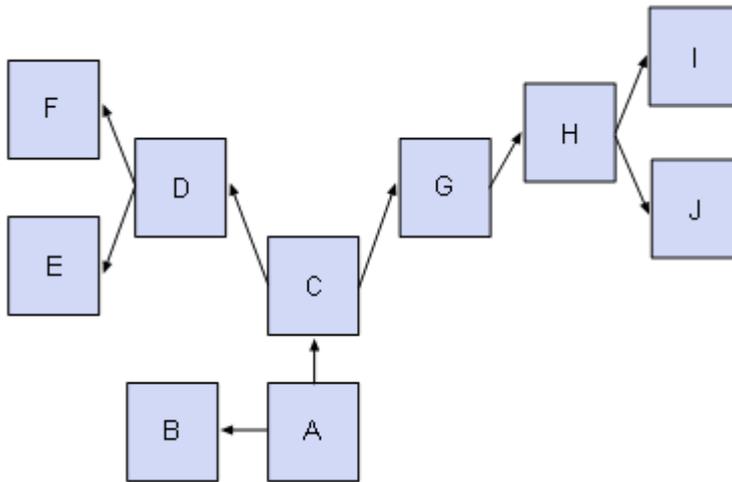
4) Los *grapevine* se arraciman

Este tipo de mensajes no sigue una cadena como la que vemos a continuación:



Por el contrario, adoptan la forma siguiente:

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.



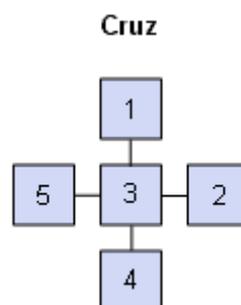
Es decir, como explica Davis (1953), un individuo transmitirá la información, por ejemplo, a dos o tres receptores. De ellos, no todos pasarán la información recibida, aunque los que lo hagan podrán comunicársela a una o más personas. Por tanto, la información, a medida que envejece y se incrementa el número de personas que la conocen, se ve sometida a una muerte gradual, debido a que aumentan los que la reciben y no la repiten. Aquellas personas que contribuyen activamente a la propagación del mensaje serían los **enlaces** y quienes reciben información pero la transmiten pobremente o no la transmiten reciben el nombre de **aislados** (Davis, 1953).

Para finalizar los apartados nos referiremos a la **comunicación en los grupos**. A semejanza de la organización en general, los grupos que la integran establecen unos flujos de comunicación pautados, unas normas implícitas o explícitas que definen las conexiones de los distintos individuos.

Entre los estudios llevados a cabo para intentar averiguar cuál es la red óptima para obtener mayor eficacia podemos destacar el de J.F. Morales (1987) que divide en dos categorías las modalidades seriadas de un grupo:

1) Red personal radial

Incluye el patrón de comunicación más centralizado. En ella, una persona interactúa o se comunica con todas las demás, pero cada una de éstas sólo se relaciona con aquélla. El modelo típico de dicha estructura sería la cruz, estructura también denominada estrella, rueda o abanico.



2) Red personal entrelazante

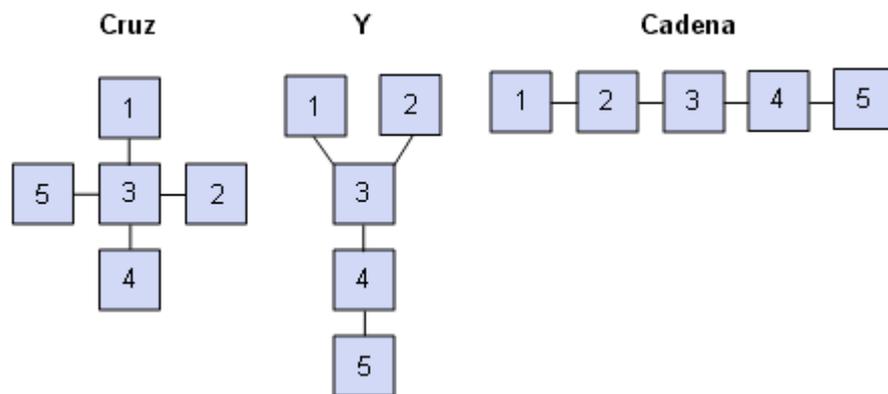
En ella, todos los miembros o la mayoría de ellos se comunican con el que ocupa la posición central y también entre sí. Esta categoría alude tanto a las redes

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

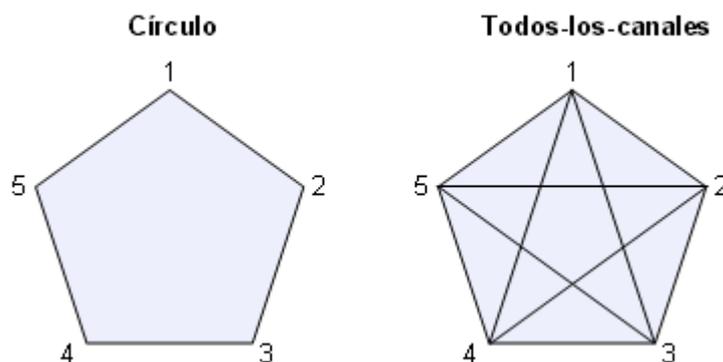
centralizadas, en las que alguien actúa como principal receptor de los mensajes, como a las descentralizadas, en las que dos o más personas se comunican entre sí sin que ninguna de ellas ocupe el centro comunicativo.

Representamos gráficamente algunos ejemplos de las mencionadas estructuras comunicativas. Siguiendo el criterio de su mayor o menor centralismo, dichas estructuras son: la Y, la cadena, el círculo y todos-los-canales (*all channel*). Si relacionamos la productividad del grupo y sus estructuras comunicativas, observamos lo siguiente:

- Las **redes centralizadas** (cruz, Y y cadena) suelen presentar gran habilidad para ejecutar tareas sencillas. Sus actividades se caracterizan por un menor número de errores cometidos, mensajes emitidos y tiempo requerido para la tarea. La persona que ocupa la posición central debe detentar un alto grado de competencia y habilidades humanas, pues de ello depende la eficacia y la moral del grupo



- Las **redes descentralizadas** (círculo, todos-los-canales) generan un mayor número de mensajes y errores y necesitan más tiempo en el desarrollo de la tarea. Sus resultados, sin embargo, son mejores en las actividades complejas, y sus miembros, al participar más activamente en la tarea, mantienen una moral más elevada.



Por otra parte, el análisis de las redes de comunicación grupal permite observar lo siguiente:

- No todas las personas desempeñan la misma función en la transmisión informativa. Ni siquiera en las estructuras más descentralizadas la comunicación será totalmente abierta, pues hay ciertas limitaciones

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

relacionadas, fundamentalmente, con el rol y estatus de cada miembro del grupo (Munné, 1974).

- b. Las redes de comunicación constituyen un reflejo de la estructura grupal, la cual condiciona la actividad comunicativa del grupo e influye en las relaciones que éste pueda mantener con otras agrupaciones.

Finalizamos nuestra exposición señalando que las relaciones humanas juegan un papel decisivo en el funcionamiento de un grupo y en su eficacia comunicativa. Y así, destacamos como uno de los problemas más graves que afectan a estos subsistemas organizacionales el que ciertos miembros asuman un rol egocéntrico, orientado a resolver sus problemas individuales mediante actitudes de bloqueo, de evitación, dominantes o agresivas.

IV. Nuevas formas de comunicación.

El desarrollo alcanzado por los sistemas comunicacionales ha denominado tecnologías comunicación (TIC). La realidad es innegable en organizacionales

Su importancia Industria Europea anual correspondiente al



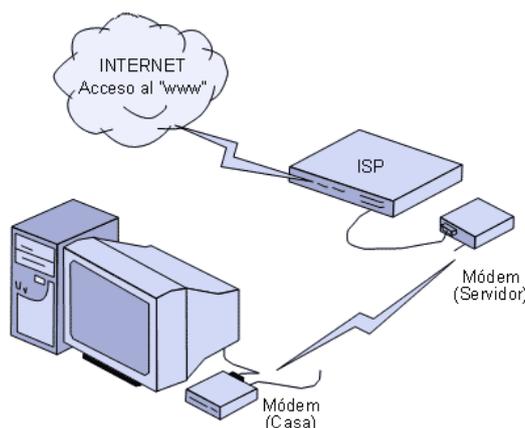
en estos últimos años tecnológicos y permitido la aparición las de la información y de la introducción de ésta los entornos

es tal que la Comisión de publicó en el informe año 2000:

"Los sistemas de la educación y de la formación de Europa se deben diseñar sobre el potencial de las nueva herramientas multimedia, dando así a los ciudadanos y a los alumnos las cualificaciones que necesitan para trabajar en la sociedad de información. Esto también concierne a la gente que ya está en el mercado de trabajo a través de los procesos de aprendizaje continuo. Hay que integrar las TIC tanto en la educación y los sistemas formación públicos como en los privados, si no, Europa carecerá del factor más importante para mantener la competitividad".

Podemos distinguir en el entorno de una empresa las siguientes tecnologías: Internet, intranet, correo electrónico, foros y listas de distribución

➤ Internet



Internet es una red de ordenadores conectados entre sí para compartir datos y recursos, esta conexión se realiza habitualmente a través de líneas telefónicas. Internet es una red mundial que se ha formado al unirse las redes nacionales que estaban previamente aisladas.

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Dentro de *una misma red*, la comunicación se logra gracias a las direcciones *MAC* (Control de Acceso al Medio); físicamente lo hacen por medio del protocolo *DLL* (Data Link Layer, es decir, Ethernet).

La comunicación entre los ordenadores conectados a *diferentes redes* se consigue gracias al protocolo *TCP/IP*.

La internet e intranet se sustentan ambas en tecnologías y herramientas muy similares, es decir, ordenadores, nodos de conexión, servidores, navegadores, etc.; difieren entre sí, por un lado, en el tipo de usuarios o público al que se dirigen, y por otro la influencia de los usuarios en los contenidos comunicativos.

En una organización internet está dirigida a la comunicación externa a la misma proporcionando:

- a) Una comunicación directa e interactiva.
- b) Globalidad e universalidad
- c) Transparencia informativa
- d) Un diálogo dinámico y permanente con sus públicos.

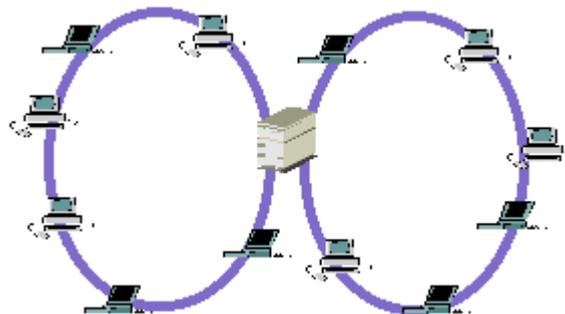
Por tanto, aportará mayor eficiencia a la comunicación de la empresa. Pero para que esta eficiencia sea posible, es necesario:

- Mantener los contenidos permanentemente actualizados
- Realizar acciones especiales para captar la atención del cliente para que visite nuestra web: promociones
- Aportar un valor añadido de interés para nuestro público

La clave de todo esto es utilizar un nuevo enfoque al dirigirnos a nuestro mercado, aprovechar las nuevas formas de interacción entre las organizaciones y sus públicos.

➤ **Intranet**

Las intranets suelen ser redes locales de ordenadores conectadas entre sí y a las cuales sólo puede acceder el personal autorizado de la compañía. Esta conexión se realiza mediante un servidor propio que se ocupa de regular el tráfico en algunos casos y de regular la conexión con el exterior de dicha red (internet).



Utilización de la tecnología de Internet dentro de la red local LAN (red de computadoras interconectadas, distribuida en superficie de una sola oficina o edificio) y/o red de área amplia (WAN) de una organización.

La conexión del usuario a la intranet puede realizarse desde el propio entorno organizacional, o incluso fuera del mismo, este último caso los trabajadores se conectan a Internet, y gracias a una contraseña se les permite entrar en el espacio de la compañía.

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

En estas redes internas o intranets los usuarios pueden disponer de un conjunto de herramientas informáticas que pos una rápida y ágil comunicación entre sí, al tiempo que les permite compartir la información.

Siguiendo la analogía con los sistemas de comunicación convencionales en la organización, sería la comunicación externa de la organización, por lo que tanto los contenidos comunicacionales como los receptores

El origen más habitual de las intranets es el propio seno organizacional, sus objetivos a nivel de comunicación se pueden agrupar en tres grandes niveles:

- Comunicar de manera rápida a los trabajadores cualquier evento o noticia.
- Informar a los empleados sobre temas que afectan al individuo en su condición de empleado: retribuciones, pensiones, beneficios, seguridad en el empleo, etc.
- Informar sobre hechos relativos a los problemas y circunstancias que afectan a la organización: sector donde se están desarrollando actividades, etc.
- Dar a conocer a los empleados diferentes fuentes de información, tanto externas a la propia organización (proporcionando, por ejemplo, *links* a otras organizaciones, a la competencia, a revistas electrónicas) como internas (permitiendo acceder a bases de datos, servidores de ficheros o bases de documentos desarrolla la propia organización).
- Seleccionar y personalizar la información, lo que supone predeterminar el tipo de acceso informativo de cada trabajador.
- Estructuración de la información a partir de sus contenidos, mediante la clasificación de la información en directorios.
- Integrar la colaboración y la gestión del conocimiento. Mediante esta aplicación la intranet detecta las posibles necesidades individuales y proporciona contacto con un experto o con algún compañero que solventó una cuestión similar en el pasado.

➤ **El correo electrónico**

El correo electrónico tiene la función de enviar y recibir mensajes a través de las redes de comunicación electrónica.

Según un estudio elaborado por el E-business Center de la consultora Price Waterhouse Coopers (PWC), un porcentaje elevado (80%) de las compañías de gran tamaño en España prohíben de modo explícito la utilización del correo electrónico para fines personales. En este sentido, desde el año 1998 el Tribunal Superior de Justicia ha emitido diversas sentencias de trabajadores que han violado dicha prohibición.

Destacan los casos de una empleada de los laboratorios Dermofarm, despedida el 5 de abril del 2000, acusada de pasar toda la jornada laboral conectada a la red, y el de otro trabajador de la empresa Dena Desenvolupaments, acusado de enviar en horas de trabajo correos electrónicos con insultos a un directivo de la empresa.

➤ **Foros**

Por otro lado, la generación de foros en la intranet de las organizaciones, ya sea para grupos de trabajo, equipos directivos comités con propósitos específicos, es una herramienta comunicacional especialmente útil a la hora de facilitar tanto la comunicación horizontal como la informal en la organización, ya que a partir de los

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

foros el personal puede compartir sus experiencias e intereses sobre todo tipo de temas; desde sugerencias y comentarios respecto a la propia empresa, su políticas y procedimientos, hasta todo tipo asuntos, profesionales, familiares, aficiones, etc.

El funcionamiento de los foros suele ser bastante simple. A partir de un determinado tema propuesto, el conjunto de participantes va añadiendo sus aportaciones al respecto a modo de tablón de anuncios.

Se incrementa el nivel de comunicación interna, lo que genera una mayor eficiencia en la colaboración del personal en los grupos de trabajo, comités o comisiones de las que forman parte.

La productividad de los empleados aumenta.

Se favorece una mayor integración entre todos los recursos humanos.

➤ **Las listas de distribución**

Finalmente, las listas de distribución son las listas de correos electrónicos de un conjunto de empleados, que pueden pertenecer a un equipo/grupo y/o departamento, o bien estar suscritos voluntariamente a éstas.

La principal diferencia con los foros es que, cuando se accede por primera vez a la lista de distribución, no se tiene acceso a los comentarios y escritos que se han realizado anteriormente.

Resulta especialmente importante que desde un principio queden muy bien delimitados los contenidos comunicados en la lista, así como sus objetivos y la política de suscripción y envío de material. Para ello es conveniente elaborar un escrito que sirva de presentación de la lista y que sea comprensible para todos los futuros afiliados.

➤ **El Chat y videoconferencia.**

Muchas empresas temen que la popularidad del chat y su funcionalidad (envío de fotos, videos, audio, mensajería instantánea) distraigan a los empleados de sus funciones estrictamente laborales.

Pero **compañías como Uniplex, Yanbal, Coca Cola, Banco Internacional, Pronaca descubrieron el lado positivo del chat como herramienta.** Ellas han contratado chats corporativos, como Sametime, Life Communication Server y Lotus Instant Communication.

Este último, por ejemplo, distribuido por IBM, permite que empleados geográficamente dispersos puedan participar de manera simultánea en actividades clave de la compañía. Es un chat que facilita diálogos bipartitos y múltiples. También permite mantener conferencias en línea con video, audio y pizarra virtual, dice Eduardo Buendía, gerente de Software para IBM de Ecuador.

El chat corporativo está bajo el control de la organización y del gerente de la empresa, quien puede estar al tanto de las actividades de sus colaboradores. Este control de actividades no existe en la mensajería pública que se encuentra en Yahoo, Hotmail o Google.



Una nueva forma de trabajo: el teletrabajo

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Según Gay, Hodson y Gordon, (1995) se puede definir el teletrabajo "[...] una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información, así como el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa

Por su parte, la European Telework Online afirma que:

"[...] el teletrabajo aparece cuando la informática y las tecnologías de la comunicación se unen para permitir que el trabajo pueda ser hecho a distancia del lugar donde se requieren los resultados, o donde el trabajo se solía desarrollar tradicionalmente".

El teletrabajo presenta una serie de ventajas e inconvenientes para la sociedad y el entorno: pero quizá el mayor inconveniente sea la falta de comunicación en las redes formales.

La introducción del teletrabajo comporta una serie de cambios en la función y dirección de los Recursos Humanos, que se concretan en los mecanismos de comunicación y participación de los empleados/as en los procesos de reclutamiento, selección y formación, en la evaluación del desempeño, y en los temas relacionados con la motivación, el clima laboral y el liderazgo.

En el caso de organizaciones que incorporen programas de teletrabajo la comunicación interna se debe incrementar con el objetivo de reducir la dimensión de la comunicación informal y mantener a los trabajadores presentes en la organización. Una buena idea es utilizar las mismas posibilidades que ofrecen las tecnologías de la comunicación e instalar servicio telemático de información, discusión e información.

Cuando se implanta el teletrabajo se debe desarrollar e incrementar el espíritu de trabajo en equipo. La ausencia de comunicación puede disminuir la moral y la eficacia de los equipos. Los éxitos, los fracasos y la información clave debe compartirse para conjuntar y motivar a los profesionales que trabajan en el mercado con objetivos comunes, y donde la comunicación física debe mantenerse con el fin de no romper las relaciones e equipo.

Para finalizar este apartado nos podemos referir a ciertas dificultades en las comunicaciones derivadas de las TIC y que son comunes a todos los modelos:

- Barreras físicas (interrupciones, emisión de varias informaciones al mismo tiempo, perturbaciones debido a la mala estructuración de las redes, velocidad de difusión...)
- Barreras semánticas (errores en la codificación y decodificación de la información, mezcla de mensajes, asignación de diversos significados a un mismo significante)
- Ausencia o escasez de retroalimentación (feed-back)
- Ausencia del lenguaje del cuerpo
- Dificultad/Rechazo a acceder a estos medios de comunicación por parte de algunos integrantes de la organización
- Imposibilidad de relacionarse personalmente con los compañeros de la organización, el teletrabajador frecuentemente se aísla de su entorno profesional

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

- Lo que en un principio puede tratarse de una gran ventaja (la inexistencia de horario) si el trabajador no se organiza y estructura su tiempo convenientemente acaba volviéndose en su contra, al "tener la sensación" de dedicarse toda la jornada a trabajar, a estar siempre ahí.

Y se podrían añadir alguno que otra dificultad, pero la realidad y los avances se imponen y tenemos que avanzar y adaptarnos.

V. Hacia la comunicación global en la organización

a) Marketing interno y externo



De entre las numerosas obras dedicadas al tema, podemos destacar la de Gelinier (1980) donde. Por ello resulta difícil situar una primera referencia explícita al marketing considera que: el personal es un interlocutor con el que se debe negociar, una especie de cliente al que es preciso "vender" la empresa y la organización. Gelinier utiliza la denominación de "marketing social" y considera que éste se dirige a los empleados de la empresa partiendo de los principios siguientes:

1. Dirige su atención al cliente –empleado– y a su información.

2. Se ocupa del tratamiento de las quejas y de

la mejora de las condiciones laborales del empleado.

3. Procura la instrumentación de la organización para incrementar la iniciativa del personal.

4. Concentración directa y personalizada en el empleado.

Pese a que el autor no utiliza la denominación de marketing interno, estos objetivos descansan en la base de lo que según diversos autores –entre ellos, Quintanilla (1988c)– consideran el esquema inicial del marketing interno.

En la actualidad algunos autores –Quintanilla (1988c, 1991 y 1993) y Levionnois (1987), entre otros– consideran importante distinguir entre el marketing interno y el marketing de la gestión o del *management*, como resultado de la

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

consideración de que la gestión eficaz de los recursos humanos se fundamenta en el desarrollo y la gestión del personal de la organización –marketing interno–, o en la adquisición de un equilibrio entre las necesidades manifestadas por los clientes internos y externos.

Así, podemos decir que el marketing interno ha sido definido como: "el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores" (Levionnois, 1987)

De lo que se deduce que el **marketing interno** es:

"un modelo de intervención que permite a la empresa -organización- disponer permanentemente de un capital de recursos humanos capaz de dinamizar y de acompañar su propio desarrollo", al tener como principio básico la optimización del capital humano de la empresa. (Quintanilla,1988)

El marketing interno constituye un giro sustancial respecto a los supuestos tradicionales de la dirección y gestión del personal, ya que a partir de éste se facilita el desarrollo de una estructura organizacional flexible, dado que "se utilizan las capacidades y talentos personales de los empleados, se establecen las relaciones de conexión adecuadas y se promueven la iniciativa personal, la comunicación, la creatividad y el cumplimiento de las tareas asignadas". Ello facilita el desarrollo de una organización personalizada, que conduce a una dirección participativa.

Según Quintanilla, (1991) El marketing interno facilita el desarrollo de una organización personalizada "cuyo sentido más profundo es la integración del personal afectado en los procesos de información y de decisión de la empresa"

Por otra parte, el **marketing de la gestión o del *management*** hace referencia a la integración de los procesos de marketing interno y externo. Su objetivo es el desarrollo de una política conjunta que satisfaga tanto las necesidades de sus trabajadores como las de sus clientes.

Para el marketing de la gestión, las organizaciones se encuentran entre dos mercados: el externo –conformado por el binomio producto/mercado– y el interno –integrado por individuo/organización–; y éstas deben responder a las expectativas y necesidades de ambos mercados si quieren ser eficaces (Levionnois, 1987; Quintanilla, 1991).

Mientras el marketing externo ha permitido a la empresa atender a sus fines económicos a partir de satisfacer las necesidades de sus clientes externos, el marketing interno lo hace satisfaciendo las necesidades de los clientes internos organizacionales –los trabajadores. Sin embargo, debido a que las empresas deben satisfacer las expectativas y necesidades de su mercado interno y externo, se hace necesario entonces que las organizaciones dispongan de un método o técnica directiva que considere al mismo tiempo los sistemas para la satisfacción de ambos mercados. Con tal objetivo se desarrolla el marketing de la gestión o del *management*.

b) La venta personal

Según la American Marketing Association –AMA–, se denomina venta personal a la "exposición verbal en forma de conversación con



uno o más compradores potenciales para efectuar ventas".

De esta definición se deduce que la venta personal supone una relación física e inmediata entre el vendedor y el comprador. Sin embargo, la incorporación de tecnologías tales como el fax, el ordenador, el teléfono, la televisión, etc., a los procesos de venta han hecho variar, en cierta medida, el concepto de venta personal, ya que a partir del desarrollo de todos estos instrumentos de comunicación las proposiciones de venta a los clientes se hacen de un modo mediatizado.

La publicidad es una forma de comunicación que el marketing utiliza como instrumento de promoción. Colley (1965) la define como la comunicación en masa, pagada, que tiene como último propósito transmitir información, crear una actitud o inducir a una acción beneficiosa para el anunciante.

Guzmán (1976), por su parte, afirma que es toda transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de un medio de comunicación, dirigida a un público objetivo, en la que se identifica el emisor y cuya finalidad consiste en estimular la demanda de un producto y/o cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor.

Según Rabasa y García Tous (1985), la publicidad es la acción de comunicación a través de los medios de comunicación de masas. Además, añaden los autores, en sí misma es una acción unilateral, empresa-mercado, con objetivos de información, persuasión o imagen.

Para Kotler (1989) es cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes y servicios por un patrocinador identificado.

A partir de estas definiciones podemos observar que la publicidad presenta las características siguientes:

1. En primer lugar, por ser una forma de comunicación pagada. Esta característica alude al hecho de que los canales de comunicación que utiliza la publicidad son ajenos a la organización y exigen un precio para ceder sus espacios. En la actualidad, si bien es cierto la mayoría de las veces, cabe destacar que existen numerosas excepciones, ya sea porque el canal de comunicación utilizado pertenece a la propia empresa –autopublicidad–, o bien porque, aun siendo ajeno, es gratuito –tablonas de anuncios.

2. En segundo lugar, por ser una forma de comunicación impersonal, puesto que ésta se transmite a partir de los medios de comunicación social, que son, por definición, impersonales. Sin embargo, la publicidad puede utilizar tanto los canales impersonales como los personales, por lo que, en opinión de Vela y Bocigas (1992, pág. 343), "solamente podría considerarse acertada la opinión de que la publicidad es impersonal si se entiende por impersonal el hecho de que no es interpersonal", es decir "que no existe *feedback* o retroalimentación".

3. La tercera característica que recogen las definiciones de publicidad más recientes es que se trata de una forma de comunicación acerca de ideas, bienes o servicios. Mientras que tradicionalmente se distinguía la publicidad –transmisión de información con fines comerciales– y la propaganda –referida a la transmisión de ideas políticas, religiosas y sociales–, en la actualidad, gracias a la extensión del marketing a distintos campos organizacionales, parece adecuado considerar que la publicidad puede referirse tanto a los bienes–productos y servicios–, como a las ideas.

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

4. En cuarto lugar, la publicidad debe ser hecha por un patrocinador identificado. No obstante, el que la comunicación esté realizada por un patrocinador identificado no debe considerarse una característica exclusiva de la publicidad, ya que cualquiera de las modalidades de la comunicación empresarial –promoción de ventas, relaciones públicas o venta personal– ha de identificarse con un determinado emisor, patrocinador de dicho mensaje.

5. Por último, la publicidad tiene el fin de informar, persuadir y recordar la existencia de un determinado producto.

Finalmente es preciso analizar hasta qué punto los objetivos fijados por la campaña han sido alcanzados en los plazos temporales previstos.

En este sentido, Sanz de la Tajada (1975) propone dos formas de evaluar la eficacia de la estrategia publicitaria utilizada:

- ◇ Por un lado, a partir del análisis de la eficacia de la planificación de medios que tiene por objeto valorar la idoneidad de los diferentes medios y soportes publicitarios en la población a la que se destinan.
- ◇ b) Por otro lado, a partir de la eficacia del mensaje, que se refiere al grado en que el contenido y la creatividad del mensaje son adecuados para la población objetivo.

Entre algunos de los métodos utilizados para analizar tanto la eficacia de los medios como la de los contenidos del mensaje, destacan los siguientes:

- a) Los métodos de opinión, consistentes en someter a un grupo de personas a diferentes anuncios y medios que se quieren probar, con el objeto de que elijan el mejor, según sus preferencias.
- b) Los métodos de comportamiento, basados en la observación del comportamiento de distintas personas cuando se encuentran ante diferentes medios y anuncios.
- c) Los basados en las ventas, que consisten en determinar la diferencia de ventas existentes con la ayuda de la publicidad y sin ella.
- d) Los basados en el recuerdo, cuyo objetivo es medir el conocimiento de un anuncio mediante el recuerdo dejado, en la creencia de que cuanto mayor sea éste, más eficaz será la publicidad sobre las ventas.

c) Promoción de ventas

La promoción de ventas ha sido definida por la American Marketing Association como "aquellas actividades comerciales distintas de la venta personal y la publicidad, para estimular la eficiencia compradora del consumidor y del distribuidor, como exposiciones, muestras y exhibiciones, demostraciones y diversos esfuerzos no pertenecientes a la rutina ordinaria para intensificar las ventas".

De la definición se deduce que la promoción de ventas presenta unas características diferenciadoras en relación con los otros medios de promoción. Entre éstas destacan:

- el canal de comunicación utilizado;
- el contenido del mensaje.

Para algunos autores (Gross, 1971; Ribas, 1972; Strang, 1976; Colomer, 1979), la promoción de ventas se caracteriza por ser un medio de comunicación bilateral, ya que utiliza básicamente canales que facilitan un contacto personal o directo con los clientes, a diferencia de los otros medios de promoción, que normalmente emplean los medios de comunicación social. En segundo lugar, los mensajes comunicativos de la promoción de ventas se caracterizan por ofrecer temporalmente un valor adicional. Es decir, se ofrece al cliente un incentivo temporal que promueva la conducta de compra.

d) Las relaciones públicas



Se refieren a aquella modalidad de comunicación persuasiva del marketing cuyo objetivo se centra en conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo, tanto: del público externo (incluyendo desde el público en general hasta las administraciones públicas y los competidores), como del interno a la organización (accionistas y/o empleados de la propia organización).

Lo que se prioriza fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado "grupo empresa", es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo" a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Pero, es menester destacar que sólo merced a la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción.

Con los públicos externos básicamente son dos los objetivos a ser perseguidos por las relaciones públicas:

- a) Proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que los mismos experimenten simpatía hacia nuestra empresa o institución y nos brinden su apoyo y comprensión.
- b) Lograr, por medio de un diálogo permanente, la concordancia de intereses en los objetivos

Las relaciones públicas se caracterizan por ser una actividad habitual y planificada que trata de obtener la confianza de los diversos públicos a los que se dirige.

Las relaciones públicas agrupan un conjunto de actividades, todas ellas centradas en conseguir una opinión favorable de los públicos destinatarios. Algunas de las principales son las siguientes:

- a) Las comunicaciones externas y las relaciones con los medios – propaganda.
- b) El patrocinio o mecenazgo –de espacios o programas televisivos, de actividades culturales, deportivas, benéficas, culturales y sociales.
- c) Los actos sociales y los regalos de empresa.

"Sólo desde posturas que flexibilicen estructuras, la cuales permiten acceder a los trabajadores a las tomas de decisiones fomentando su participación, y que

La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

cambien su concepto de lo que es una empresa abierta al entorno, podrá el futuro empresarial vislumbrarse de una forma más realista, constructiva y, en definitiva, más madura" (Quintanilla, 1988c).

Las Relaciones Públicas constituyen una disciplina profesional que a partir de un análisis multidisciplinario e integrador de la comunicación en las organizaciones, está dirigida a crear y desarrollar relaciones de comprensión y confianza entre estas últimas y sus públicos, teniendo en cuenta el tratamiento de las características y objetivos de ambos.

Según Kotler, las Relaciones Públicas son la función de dirección que analiza las actitudes del público, identificando las políticas y procedimientos de un individuo de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción para obtener la comprensión y aceptación.

VII. EPÍLOGO.

Por último, a modo de conclusión, queremos resaltar que existen distintos métodos para estudiar la comunicación organizacional, pero estos ya serían motivo de estudio en una continuación del trabajo que nos ocupa. A modo de presentación queremos destacar:

Muestreo de actividad

El muestreo de actividad es una técnica de campo en la que el investigador registra y analiza el proceso de comunicación en muchos momentos distintos y después hace generalizaciones a partir de estas muestras. Para obtener la línea base de la comunicación se pueden tomar muchas muestras en varios días consecutivos. Es un método que requiere mucha cooperación entre los investigadores y los miembros de la empresa. Además es un método intrusivo, es decir, para obtener los datos es necesario interrumpir el trabajo, esto obliga a utilizar estrategias lo más discretas posible de recogida de muestra.



Sociograma

En la comunicación, un sociograma es la representación gráfica de quién se comunica con quién dentro del grupo. Durante un período de tiempo un investigador registra los patrones de comunicación interpersonal dentro de un grupo. El problema del sociograma es que no es capaz de identificar la naturaleza de la comunicación, podemos saber quién se comunica con quién, pero no el objeto y

contenido de esa comunicación.

Análisis ECCO

El análisis ECCO es un método basado en un cuestionario. ECCO se deriva de las palabras 'Canales de Comunicación Episódicos en la Organización'. Su objetivo fundamental es descubrir cuándo recibe cada persona por primera vez una parte de la información. Los empleados responden un mismo cuestionario al mismo tiempo y los resultados muestran el patrón de difusión de la información para la organización. En la práctica, el investigador selecciona un suceso concreto o una parte de la información como tema de investigación. El cuestionario podría consistir en la siguiente sentencia: "Pedro Pérez dejará pronto la empresa para entrar en un negocio de banca en Madrid". Cada empleado recibirá este cuestionario, que podría distribuirse al comienzo de la jornada laboral. Las instrucciones que le acompañan preguntan: "Para ayer al mediodía, ¿conocías la información anterior o alguna parte de ella?". Los empleados responden qué parte de la información conocían, quién les informó en primer lugar, y a

través de qué medio se le comunicó información. Este tipo de análisis permite representar la secuencia de comunicaciones sobre un evento. Muestra la difusión de una porción de información desde su origen hasta llegar a todas las personas de la organización que la conocerían para un hora determinada. Este método invierte poco tiempo para recoger los datos, obtiene resultados rápidos y son más fiables que los obtenidos mediante auto-informes, pero por el contrario son difíciles de generalizar.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

- Morales, J.F.** (1987). "La comunicación en los grupos". En: C. Huici. *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: UNED.
- Munné, F.** (1974). *Grupos, masas y sociedades. Introducción sistemática a la sociología general y especial*. Barcelona: Hispano Europea.
- Almenara, J.** (1997). "Una aproximación al fenómeno de la comunicación organizacional". En: J.F. Pont Clemente (ed.). *Retos empresariales para 1998*. Barcelona: Universidad de Barcelona, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales.
- Andrade, H.** (1991). "Hacia una definición de la comunicación organizacional". En: C. Fernández Collado (comp.). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Arnau, J.; Andrade, H.** (1991). "Prólogo". En: C. Fernández Collado (comp.). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Nosnik, A.** (1991). "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones". En: C. Fernández Collado (comp.). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Davis, J.H.; Newstrom** (1988). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Londres: McGraw Hill.
- De Grazia, S.** (1966). *Tiempo, trabajo y ocio*. Madrid: Tecnos.
- Peiró, J.M.; Prieto, F.** (1996). *Tratado de psicología del trabajo* (vol. 1-2). Madrid: Síntesis.
- Peiró, J.M.; Prieto, F.; Zornoza, A.** (1993). "Nuevas tecnologías telemáticas y trabajo grupal. Una perspectiva psicosocial". *Psicotema* (núm. 5, pág. 287-305).