

2006

## Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional

Katia Muñoz Vásquez  
*Universidad de Viña del Mar*

Follow this and additional works at: <https://rio.tamiau.edu/gmj>

---

### Recommended Citation

Muñoz Vásquez, Katia (2006) "Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional," *Global Media Journal México*: Vol. 3 : No. 5 , Article 6.

Available at: <https://rio.tamiau.edu/gmj/vol3/iss5/6>

This Article is brought to you for free and open access by Research Information Online. It has been accepted for inclusion in Global Media Journal México by an authorized editor of Research Information Online. For more information, please contact [benjamin.rawlins@tamiau.edu](mailto:benjamin.rawlins@tamiau.edu), [eva.hernandez@tamiau.edu](mailto:eva.hernandez@tamiau.edu), [jhatcher@tamiau.edu](mailto:jhatcher@tamiau.edu), [rhinojosa@tamiau.edu](mailto:rhinojosa@tamiau.edu).

## Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional

[Katia Muñoz Vásquez](#), (1)  
[Universidad de Viña del Mar](#) - Chile

### Resumen

El auge de las comunicaciones ha sido determinante a la hora de concebir las organizaciones en las últimas décadas, lo que ha permitido corregir tanto el desarrollo de diversas denominaciones asociadas a la comunicación en el ámbito organizacional como a la designación de los roles y funciones del profesional a cargo de dicha materia. En este apartado se reflexiona sobre las principales aportaciones teóricas de las Escuelas de la Administración hasta transportarla a un escenario aplicado, con una perspectiva más práctica, dejando en evidencia la contribución de la comunicación organizacional al logro de los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** Comunicación Organizacional, Teorías y Aplicaciones, Empresas.

### Abstract

The top of the communication ladder has been determined at the hour of creating the organizations in the last decades, which has permitted to amend the development of diverse denominations related to communication within the organizational atmosphere as well as the designations of the roles and functions of the professional in charge of the particular subject. This chapter reflects the principal theoretical input of the Administration School up to the point of transition to an application scenario, with a practical perspective, leaving evidence of contribution of the organizational communication at the achievements of the organizational objectives.

**Key Words:** Organizational Communication, Theoretical and Practical, Organization

Suele ser difícil evitar caer en reduccionismos cuando se discute sobre comunicación en las organizaciones. Hoy en día la gestión eficaz de cualquier tipo de organización implica la consideración de una eficiente Dirección de Comunicación.

El vocablo “*comunicación*” se ha divulgado a tal extremo que es de uso ordinario utilizarlo para designar cualquier tipo de transacción de información. Es utilizado para designar problemas de interrelación entre la plana directiva y la plana ejecutora, entre la relación bilateral de países y entre las personas de una sociedad en general, entre otros. Asimismo,

existen distintos enfoques profesiones que nos da pie a entender a la comunicación de múltiples maneras, por ejemplo un ingeniero informático señala que existe un problema de comunicación cuando las líneas se cruzan, lo cual evidentemente es un problema técnico que interfiere en flujos de información, pero también es un problema de comunicación si lo llevamos al plano de las organizaciones, porque prolonga las actividades o tareas en el trabajo causando malestar entre las personas involucradas, interfiriendo en la relaciones de trabajo, entre otros. Pero, ¿es un problema de comunicación?

Lo que tampoco es nuevo o errado afirmar que quizás lo es, puesto que en 1949, Shannon y Weaver (Otero: 2004. p. 83) desarrollan la teoría matemática de la comunicación como consecuencia de los estudios en ingeniería de las telecomunicaciones que explicita la teoría de la estrategia de seguir el mensaje de forma lineal y “que es completamente ajena a la comunicación desde la perspectiva social, ya que no hay interacciones, influencias, emociones, percepciones, aprendizajes u otros elementos de carácter psicosocial. No aparecen variables de tipo situacional, como tampoco aparece la cultura en ninguna de sus manifestaciones”.

“Su premisa fundamental es que un estímulo exterior se transforma en *input* o información, y el sistema receptor reacciona con un *output* o respuesta. En opinión de Mauro Wolf, el éxito de este modelo se debe: a) su difusión más allá del campo científico en el que surgió; b) su funcionalidad respecto a los efectos; c) la orientación sociológica de la *communication research* y su preocupación fundamental por los efectos” (Pares I Maicas. 1992: p.129-130).

“En síntesis, tal como fue concebido, este modelo no se refiere a las personas como **protagonistas de la comunicación**, sino al proceso desde la perspectiva de sus aspectos mensurables, al estudio de las **condiciones idóneas de transmisión entre máquinas**; y al cálculo del volumen o pérdida de la información transmitida a través de un canal” (Otero: 2004. p. 83). Por lo tanto, sin duda que se trata de otro sentido de comunicación.

Lo primero que se debe señalar para pretender una aplicación de comunicación para el desarrollo organizacional, es comprender el comportamiento organizacional en el contexto global. “Respetados comentaristas de los asuntos mundiales han estado argumentado desde hace más de una década que nuestro planeta se ha convertido en una aldea global. Las facilidades de transportación y comunicación –por ejemplo, los aviones supersónicos, la telefonía internacional, las redes de las computadoras y las emisiones mundiales de los noticieros vía satélite- hacen que charlar o visitar personas dentro del continente sea tan sencillo como lo era para la gente del siglo pasado hacer lo mismo con sus amigos del poblado vecino” (ROBBINS. 1998: p. 20-21). En este sentido, no es nuevo afirmar, que los avances tecnológicos han permitido que desaparezcan tanto distancias como fronteras nacionales dejando en evidencia la teoría de la aldea global.

Otra manera de visualizar la comunicación es relacionarla con el uso de medios de comunicación en las organizaciones. Para Gerald Goldhaber (1994) la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Los flujos de los mensajes pueden cumplir la función de informar, persuadir, integrar y regular dependiendo del objetivo. Asimismo, la dirección del flujo de los mensajes puede

ser ascendente, descendente, horizontal y transversal. Esta definición evidentemente implica el uso de soportes (tácticas de comunicación) y variables que permiten una posterior evaluación del estado de la comunicación organizacional.

En este sentido, es oportuno repasar las tres visiones de las **Escuelas de la Administración** para comprender la implícita concepción sobre la actuación organizacional del hombre y visualizar el rol de la comunicación. Sólo así es posible distinguir como el papel de la comunicación cambia dependiendo del ascenso de la conducta humana en dichas Escuelas, concibiendo en sus inicios al hombre desde un sentido “*reduccionista*”, ya que sólo prima su interés económico hasta llegar a identificarlo como un ser organizacional, donde prevalece como factor importante la interrelación y equilibrio dinámico entre las partes.

La primera *Escuela de la Administración* plantea una visión mecanicista de la conducta del hombre, la principal preocupación es aumentar la productividad de la empresa. El énfasis de esta corriente desarrollada por ingenieros, está absolutamente ligado a lo pragmático, característica propia de la eficiencia industrial. La recompensa económica es el elemento primordial mientras que la comunicación ocupa un rol secundario, ya que sirve a la cadena de mando para la transmisión de quehaceres. El propósito comunicacional es retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales y sirve para lograr obediencia y coordinación con el propósito de llevar a cabo dicho trabajo (Lucas Marín. 1997: p. 66).

La segunda *Escuela de Relaciones Humanas*, es distinta, ya que tiene presente una visión más social del hombre, el énfasis está en las personas y no de una manera absoluta en la actividad productiva. El trabajador tiene mayor autonomía y autoridad para realizar sus tareas, puesto que se define a la organización como grupos de personas. Las propias necesidades humanas ligadas a la psicología permiten integrar a esta Escuela las variables de motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámicas de grupos como elementos fundamentales para la interrelación entre personas y el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación no es sólo formal, más bien pone énfasis en las comunicaciones informales, surgiendo el rumor como representativo de las relaciones organizacionales. En esta Escuela el propósito comunicacional es satisfacer las necesidades de los trabajadores, para conseguir interacción lateral entre iguales, en grupos de trabajo, buscando facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales. El flujo comunicacional es principalmente horizontal sobre todo entre grupos informales (rumor) y es descendente entre directivos y subalternos. Además, existe un alto grado de orientación receptora en la comunicación por parte de la dirección (Lucas Marín. 1997: p. 66).

A diferencia de las anteriores, la tercera *Escuela Sistémica* pone énfasis en el ambiente y define a las organizaciones como sistemas abiertos en permanente interacción con el entorno. Se considera a la comunicación como el elemento trascendental porque sostiene que la organización se interrelaciona con los subsistemas. A nivel interno entre los departamentos o unidades de trabajo y a nivel externo entre los públicos y otras estructuras que la circundan y que son de interés para dicha organización. La comunicación se concibe como el elemento de coordinación de esfuerzos para lograr el cumplimiento de objetivos en base a relaciones efectivas y el propósito comunicacional es controlar y coordinar para dar información a los que toman las decisiones; y ajustar a la organización a los cambios en su

entorno (Lucas Marín. 1997: p. 66). Los flujos de comunicación son transversales, van desde los niveles jerárquicos hasta la vinculación con el entorno.

Una columna vertebral de las tres visiones, en cuanto a la configuración de las organizaciones y a la función de la comunicación como articuladora de los procesos en las distintas Escuelas permite examinar que la gestión de empresas en la que se inspiran Henry Fayol, Frederick Winslow Taylor y Max Weber, quienes son los clásicos del tema organizacional en el siglo XX, ha invocado diversos cambios en algunos casos probablemente debido a la falta de conocimientos sobre asuntos administrativos en aquellos años y a la disminuida trayectoria empresarial.

De hecho la visión actual de la comunicación en las organizaciones, afortunadamente está muy alejada del paradigma tradicional mecanicista-reduccionista, siendo indiscutible la evolución que toma la comunicación debido a los acontecimientos del entorno que afectan los procesos organizacionales. En un principio es concebida simplemente como un elemento de transmisión de información hasta llegar a ser valorada como un elemento integrador y articulador de procesos organizacionales. La escala de importancia de la comunicación en las diferentes escuelas de la conducta organizacional, es una de las variables que asegura la comprensión que se tiene de las organizaciones en cada período histórico.

### *En torno a las organizaciones*

Ante la pregunta ¿qué es la comunicación organizacional?, el español Antonio Lucas Marín (1997: p.103) la define “toda vez que es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella. La comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas”. Otra designación y definición es la que asignan las investigadoras latinoamericanas María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980: p. 31 ) quienes se refieren a *Comunicación Institucional* como el sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional. De acuerdo a algunas Escuelas de Administración esta definición también sirve para la llamada Comunicación Organizacional.

Ambas definiciones se avienen en la descripción de actividades de comunicación que incluye el intercambio de ideas, informaciones y conocimientos entre los miembros de una empresa, tanto al interior como exterior de la organización. Por lo tanto, no cabe duda que esta disciplina incipiente y cuya teoría se consolida lentamente nos permite entender cómo funciona la comunicación a nivel organizacional considerando el propósito de provocar algún efecto de comunicación, de opinión, de actitud o comportamiento, tanto por parte de la empresa como de los públicos.

Pero, en este documento no estaríamos discutiendo sobre comunicación organizacional si no existiera un rol protagónico de las organizaciones en la sociedad del siglo XX y XXI. Se entenderá por **organización** como una asociación que integra a un grupo humano competente para emprender acciones sobre su entorno, que toma iniciativas, se relaciona,

actúa y asume riesgos. Por definición un ente en acción que promueve y se organiza en base a múltiples procesos. Según, Parsons las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente, y precisamente el sistema es el objetivo para el cambio, no los individuos, aunque los individuos son los instrumentos del cambio (Rodríguez, 1995, p 8).

Desde la perspectiva *sistémica* toda organización recibe informaciones desde el exterior que provoca cambios (internos y externos) y cuyas interrelaciones se dan en forma directa y constantemente provocando una insistente adaptación al entorno. La comunicación está considerada como el **cemento que mantiene unidas** las unidades en una organización.

La autora de este artículo destaca que, si a lo anterior le sumamos que las empresas se caracterizan por estar insertas en entornos, cada día más progresistas en la complejidad, dado por los demandantes intereses desde un punto de vista gerencial como es el aumento de la calidad y de la productividad como también por otros factores como la globalización, *tecnologización*, ética empresarial, lealtad y motivación laboral, entre otros. Los escenarios futuros para las comunicaciones en las empresas son crecientes, precisamente por las innumerables amenazas y oportunidades que demanda permanentemente el ambiente externo organizacional que indudablemente penetra al interno. Por lo tanto, la comunicación cualquiera sea el apelativo que la acompañe, debe ser promovida como el elemento que facilita la solución de los problemas, compromete el entendimiento, favorece la coordinación de actividades organizacionales, motiva y aumenta la lealtad del empleado y, por lo tanto, agrega valor a la gestión empresarial.

Resulta oportuno señalar que la comunicación no es un problema, o bien decir “*tengo un problema de comunicación*”, afirmación bastante común que suele ser escuchada tanto en el ámbito organizacional como interpersonal. La comunicación es parte de la solución. Citando a uno de los primeros autores que estudié en mi época de pre grado y repasé cuando inicié la carrera de docente en Periodismo y Relaciones Públicas, es lo que señala el destacado profesor americano de la Universidad de Maryland James E. Grunig, quien representa el más importante punto de inflexión producido hasta la fecha en la investigación científica de las Relaciones Públicas (2), y a quien tuve la oportunidad de escuchar en mi país en la época de universitaria. Autor conjunto a Todd Hunt del libro “Dirección de Relaciones Públicas” señala que “es importante pensar en los objetivos cuando se esté definiendo el problema de Relaciones Públicas. Un problema representa la ausencia de algo que se quiere. Un problema de Relaciones Públicas es la ausencia de comunicación o de un efecto de comunicación que la organización cree necesario”. En este sentido, la comunicación es la solución ante un problema o ante algo que a la organización le falta para lograr el éxito empresarial que compromete el entendimiento entre las partes. El primer paso estará dado por la investigación evaluativa que permitirá al Director de Comunicación conocer el diagnóstico y decidir qué efectos de comunicación pretende lograr en los stakeholders, efectos que podrán ser asimétricos o simétricos dependiendo tanto de la estructura organizacional como de la filosofía de empresa.

Asimismo considero oportuno referirse a la “Taxonomía de los objetivos de Relaciones Públicas (3)” como la denomina Grunig & Hunt (2004:p 223), que sólo puede ser aplicada

si los profesionales que dirigen las comunicaciones en las empresas conocen las teorías de las ciencias de la Administración y de la Comunicación Social y, a su vez logran integrarlas. Dicho de otra manera, para lograr el anhelado desarrollo organizacional que persiguen las empresas, sólo se alcanzará si se considera a la comunicación, como función articuladora y transversal a los procesos organizacionales, ya que evidenciará la contribución y el valor de la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales a través de planes de comunicación rentables que contribuyan a la construcción de reputación corporativa.

Ante lo expuesto, me parece justo declarar que esta disciplina -comunicación organizacional- que crece día a día y que es de interés para diversos profesionales inmersos en el desarrollo de las organizaciones, no es privativa de profesionales de las áreas afines a la comunicación. En este contexto, otra pregunta que resulta importante hacer es ¿quienes han contribuido a comprender el comportamiento organizacional?, según Stephen R. Robbins (1998: p.5) “el comportamiento organizacional es una ciencia aplicada de la conducta y, por ello, se apoya en las contribuciones de diversas disciplinas afines, entre las que predominan la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas. Agrega el autor, por ejemplo, las contribuciones de la psicología se encuentran sobre todo en el nivel individual o –micronivel- de análisis, mientras que las últimas han hecho aportes a nuestra comprensión de los macroconceptos –los procesos grupales y la organización-.

Considerando lo anterior, los fundamentos del comportamiento organizacional han nacido del resultado de dichas profesionales quienes ciertamente han desarrollado teorías que configuran un conocimiento interdisciplinario fundamental para el profesional de la comunicación organizacional. Dichos estudios –cambio conductual, de actitudes, comunicación, toma de decisiones, procesos grupales, poder, conflictos, entre otros- son unidades de análisis (individual, grupal y sistema de la organización) que debe conocer el especialista de la comunicación para finalmente proponer, crear, diseñar y aplicar planes de comunicación efectivos para el desarrollo de las organizaciones.

En otro sentido, un poco más comercial, también es válido para este artículo reiterar que la organización es un constante emisor de información; prácticamente vive comunicando. El sólo hecho de optar por una política de productos, por un concepto de calidad, por un tipo de tecnología, por un compromiso social, etc., es que está utilizando la comunicación. Sí, en una hipótesis absurda, una empresa careciera absolutamente de informaciones sobre el ambiente externo, rápidamente acabaría produciendo bienes no solicitados en el mercado, o bien con unas características inaceptables, haría inversiones improductivas y todas sus decisiones tendrían un carácter posibilista: en muy poco tiempo, su capacidad para desempeñar una función útil se vería reducida al máximo (Canilli, 1995, p. 14). Entonces, cabe preguntarse ¿las aplicaciones integradas de comunicación, desde una perspectiva más comercial, sirven para el desarrollo organizacional?

En Chile, las oportunidades laborales en esta área de la comunicación empresarial son crecientes desde ya hace más de dos décadas en nuestro país y considero que es posible hablar del valor de la comunicación para las organizaciones, puesto que ha empezado a formar parte de la acción estratégica de la empresa.

### *Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*

En Chile los profesionales con grado de Licenciado en Comunicación Organizacional son aquellos individuos que han escogido la profesión de Relaciones Públicas entendidas como la función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las estrategias y procedimientos de un individuo u organización frente al interés público y planifica y ejecuta un programa de acción con el fin de conseguir la comprensión y la aceptación pública (Cutlip & Center: 2000, p.34).

En Estados Unidos, el profesional de Relaciones Públicas, según la Declaración Oficial de las relaciones públicas de la *Public Relations Society of America* (4) (PRSA) es un consejero y mediador que ayuda a transformar los objetivos privados en estrategia y acción razonable y públicamente aceptable (Cutlip & Center: 2000, p.35). Lo que significa que para lograr esa función debe comprender el funcionamiento de la organización desde la perspectiva de la comunicación.

En España se discute en torno a la figura del Director de Comunicación (DirCom) concepto que fue acuñado en Europa y nace específicamente en Francia (*donde es entendido como un gestor de la comunicación para la empresa*). El DirCom es un profesional con conocimientos y experiencia en comunicación corporativa, capaz de traducir sus acciones a un lenguaje financiero y capaz de diseñar, implementar (o supervisar) y controlar la estrategia de comunicaciones e imagen de la compañía, según lo plantea el chileno Francisco Javier Garrido (2001, p.113).

Interesante resulta comparar estas definiciones, tanto la función del Relacionador Público como la DirCom, que en algunos aspectos son similares. De hecho, Garrido (2001, p.113) señala que las acciones que un DirCom debe ser capaz de desarrollar a través de la gestión de alta dirección, corresponden en gran medida a las que desde la perspectiva de la escuela americana de comunicación han sido implementadas a través de las *Senior Public Relations VP* o desde el perfil de un *Chief Executive Officer (CEO)* en comunicaciones.

No obstante, el español José Daniel Barquero es tajante al señalar que un DirCom es un Director de Comunicación y los expertos en Relaciones Públicas “no”, rotundamente no son DirCom. El Relaciones Públicas que asegura ser un experto en comunicación es un mal Relaciones Públicas, ya que un experto en Relaciones Públicas es un experto en públicos (5) ”.

Por otra parte, el profesor americano Dennis L. Wilcox indica que “Relaciones Públicas o Director de Comunicaciones son dos palabras que pueden ser intercambiables, ya que por lo general una empresa no tiene un Director de Comunicaciones y un Director de Relaciones Públicas. Normalmente, en una empresa tenemos un Director o Vicepresidente de Comunicaciones Corporativas, que es la función de relaciones públicas. La mayoría de las grandes empresas –de 400 o 500 personas- utilizan la palabra “Comunicaciones Corporativas”. No utilizan la palabra “Relaciones Públicas”. Si un cargo es más importante que el otro depende del nombre que le asigne la empresa (6) ”. Conclusión: dependerá del valor que otorgué tanto la organización a la comunicación, en cuanto al rol que a ésta le asigne, como al crecimiento de la comunicación en las organizaciones a nivel país y/o



continente , en tanto a traducir la valoración de intangibles que contribuyan a la consecución de metas empresariales.

### ***Chile: ¿mercado incipiente?***

En Chile las relaciones públicas aún no toman el valor que merecen pese a que desde hace más de 12 años la carrera se imparte a nivel universitario. Un destacado ejemplo a considerar es la Escuela de Comunicaciones de la Universidad de Viña del Mar que abrió sus puertas en marzo de 1990 y en su desarrollo académico ha marcado dos hitos a nivel nacional, el haber sido la primera en el país en impartir la carrera de Relaciones Públicas con carácter universitario y desde el año 2000, es la primera Escuela en otorgar a los Relacionadores Públicos el grado de Licenciado en Comunicación Organizacional (7). A la fecha, la Escuela de Comunicaciones ha titulado a más de 200 profesionales, haciendo realidad las principales características de la Universidad de Viña del Mar: moderna, humanista, tecnológica y empresarial.

La carrera de Relaciones Públicas UVM (8) ha seguido, principalmente, la corriente americana en lo que es el desarrollo de la disciplina a través de su malla curricular, bibliografía, entre otros aspectos. Asimismo, en lo que respecta a las cátedras formadoras del grado de Licenciado en Comunicación Organizacional integra las ciencias de la conducta –psicología, sociología, psicología social, teorías y prácticas de la comunicación organizacional, entre otras-.

Pese a lo antes expuesto, aún persiste la función directiva de la comunicación en las empresas chilenas ejercida por otros profesionales de reconocimiento empresarial que dirigen las comunicaciones como una función de nivel directivo con decisión estratégica. No obstante, la tendencia a nivel empresarial –al menos hasta el año 2004- indica que se han desarrollado los modelos de información pública y/o asimétrica bidireccional. Con la llegada de otro modelo de empresa o como también se le denomina de una nueva filosofía empresarial: **Responsabilidad Social Corporativa**, se visualiza un reconocimiento en cuanto a aplicar el modelo simétrico bidireccional o mixto que en el año 1984 en Estados Unidos, los profesores Grunig & Huntt definieron (9). Además, hay que considerar que la Sociedad de la Información y la Comunicación, ha obligado un replanteamiento de prácticas, marcada por un explosivo uso de las TIC en todos los ámbitos sociales y organizacionales.

Otro elemento central, son los temas de administración de empresas quienes constantemente están investigando y desarrollando diversas maneras más óptimas de dirigir empresas. Esto continuará desarrollándose. Así como “han pasado casi cincuenta años desde que Peter Drucker formulara los antecedentes de la "**Dirección por Objetivos (10)**" hoy se habla de un sistema de gestión estratégico por resultados “ **Balanced Scorecard**" (11) . En este último, uno de los pilares es la comunicación estratégica.

### ***Múltiples apodos de la comunicación aplicada a la empresa***

Terceros títulos de comunicaciones en el marco de las organizaciones urge mencionar: corporativas, estratégicas e integrales.

Una primera denominación es *Comunicación Corporativa*, para Van Riel (2001, p. 26) es una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno, ya que es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. En definitiva, es un instrumento de gestión por medio del cual toma forma de comunicación interna y externa.

Un segundo nombramiento es *Comunicación Integral de Marketing* (ICM), perspectiva que surge con anterioridad a la designación de comunicación estratégica y que integra a la comunicación como una de las variables importantes del marketing mix. Citando al *gurú* del marketing Philip Kotler (Seitel: 2002, p.248) que ha sugerido que, a las tradicionales cuatro Pes del marketing (producto, precio, plaza y promoción), hay que añadir una quinta P, la de relaciones públicas (public relations). Kotler sugiere que el éxito de una empresa depende cada vez más de una reflexión de marketing eficaz sobre las relaciones con diez agentes esenciales: los proveedores, los distribuidores, los usuarios finales, los empleados, las empresas financieras, el gobierno, los medios de comunicación, los aliados, los competidores y el público en general. En otras palabras: relaciones públicas.

Por último, *Comunicación Estratégica*, desde el punto de vista de los chilenos Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo ( 2004 , p.28) puede ser entendida como una herramienta de gestión, cuya práctica emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades con el objetivo de convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de sus intereses y objetivos. Agregan que su primer interés es el **posicionamiento de la organización** (el llamado “**posicionamiento corporativo**”), no los bienes o servicios específicos que ella produce. Si el marketing pone el foco en los productos, la Comunicación Estratégica lo coloca en las organizaciones como un todo.

En lo que hay coincidencia es que la comunicación está acompañada de procesos internos que busca efectos diversos en sus audiencias. Los terceros títulos de comunicaciones, se han desarrollado en tiempos distintos, cuyos acontecimientos históricos, culturales y sociales determinan la evolución natural tanto de la organización como del rol de la comunicación. Interesante resulta analizar cómo los procesos empresariales se ven en la necesidad de incorporar herramientas que intensifiquen su éxito comercial y organizacional. En cualquier caso el profesional de la comunicación o la designación que utilice ya no se apartará más de la trilogía: empresa, comunicación y públicos.

Entonces, ¿la relación empresa y comunicación cualquiera sea su apelativo cumple la función de reciprocidad con los públicos tanto al interior como exterior?. Para coordinar las relaciones internas es pertinente que exista un clima laboral idóneo que se reflejará en las acciones externas conscientes e inconscientemente desarrolladas por la organización. Paralelamente, para mantener un equilibrio con el entorno se definirán estudios para conocer las percepciones y actitudes de los públicos estratégicos en relación a la reputación e imagen corporativa tanto desde un punto de vista tanto comercial como social.

Actualmente, el valor de los intangibles y el rol de la comunicación en la vinculación con los públicos de las empresas es un tema que demanda una permanente preparación por parte de los profesionales. El anhelado posicionamiento corporativo se alcanza desde la integración que proporciona la comunicación al proceso comercial y empresarial lo que implica la aplicación de la comunicación en el desarrollo organizacional.

### ***Vinculaciones: teorías y aplicaciones***

A pesar de la diversidad de definiciones y denominaciones, es necesario acordar que el estudio de la comunicación organizacional se produjo con la asociación de las teorías de la comunicación y la teoría organizacional cuyos principales aportes son provenientes de la Escuela americana. Linda Putnam sostiene al referirse al estudio de la Comunicación en las Organizaciones que se inician cuando se entrena a los ejecutivos en el arte de la oratoria y postula que hoy estudiamos este fenómeno debido al surgimiento de las comunicaciones del habla, de la persuasión en el discurso público y de la teoría de la comunicación humana ( Lucas Marín 1997, p. 103).

Factor importante para entender este fenómeno es la investigación sobre comunicación en las organizaciones que comenzó en cinco áreas que podemos denominar “tradicionales”. Antonio Lucas Marín ( 1997, p.102 ) se refiere a la comunicación como medio (iniciada en 1920); el estudio de los canales de comunicación; el clima comunicativo; el análisis de las redes de trabajo; y el estudio de la comunicación entre superiores y subordinados.

Hoy los senderos de la investigación en este campo van mezclados a la perspectiva de la información como proceso, atada a la visión sistémica de la empresa, donde la información ayuda a reducir la incertidumbre y a mejorar las posibilidades de predicción; a la perspectiva retórica, que intenta conectar con la perspectiva clásica griega y romana de la retórica y persuasión; a la perspectiva cultural, que ve los procesos comunicativos como una parte importante de la cultura de cada organización; y por último a la perspectiva política, centrada en el tema del poder y el conflicto ( Lucas Marín: 1997, p.104 ).

Pero ¿cuál es el beneficio de conocer y entender las teorías de la Comunicación Organizacional? La respuesta es sencilla. La teoría permite al especialista desarrollar estrategias de comunicaciones efectivas y eficaces, puesto que aumentan las probabilidades de lograr efectos de comunicación en los públicos de interés (internos o externos).

Las propuestas con fines estratégicos que se presentan a las organizaciones, si bien son de orden práctico, en muchos de los casos las argumentaciones deben provenir de teorías que permiten avalar los posibles efectos en el objeto de estudio. Por tanto, el conocimiento de la conducta de las organizaciones provenientes de la Sociología, de la Administración y de la Psicología Social contribuye en el éxito o fracaso del profesional o consultor de la comunicación organizacional.

Cada vez con mayor énfasis los directivos de empresas se están abriendo a la posibilidad de integrar y potenciar los procesos comunicacionales aplicados a las organizaciones. Por ejemplo, las auditorías de comunicación son más demandadas debido a la proyección y al desarrollo estratégico que le significa a la empresa, lográndose una permanente unión entre

lo que define la teoría, la concentración del levantamiento de información y la posterior solución.

Uno de los principales métodos utilizados por las organizaciones a fin de asegurar que los empleados sean involucrados en la toma de decisiones y conocer los niveles de información y comunicación son las “*encuestas de clima laboral*” que permite básicamente analizar el nivel de participación en los planes de acción y el compromiso e identificación con la empresa, así como el estado de las interrelaciones, entre otros. Dichos instrumentos son sostenidos por una extensa tesis teórica sobre qué medir, criticar y reflexionar.

Bien saben los profesionales de la comunicación que a la hora de proponer una estrategia de comunicación antes que todo se debe analizar cómo es la organización, cuál es su filosofía empresarial, cultura e identidad, considerando el sociograma y diversos aspectos que permitan diagnosticar el estado de la organización en materias de comunicación. Cada caso es muy particular aún cuando los esquemas de análisis son casi siempre similares. Por ejemplo, el especialista debe saber cómo se aplica, cuándo se usa y porqué se deben medir los flujos de los mensajes en relación a los objetivos, las redes, los efectos en los receptores, los mensajes, entre otros aspectos dependiendo de la mirada del investigador y de la cultura de la organización.

Si entendemos que auditar es examinar y la vinculamos con la definición de comunicación organizacional. Efectivamente para realizar este tipo de investigación aplicada se requerirá de una serie de métodos de investigación que permitan analizar y evaluar el funcionamiento de la organización en cuanto a los contenidos y en función de los objetivos propuestos por la dirección de comunicación para vincularse con los stakeholders. Precisamente, la fórmula para la proposición y aplicación de planes de comunicación se explica a partir de las teorías de la comunicación social y organizacional. De hecho, cuando se habla de auditoría de comunicación lo que hace el consultor, desde una perspectiva funcionalista- es precisamente evaluar la efectividad de los mensajes en cuanto a los objetivos y efectos propuestos.

Concebir un diagnóstico sobre el estado comunicacional de la empresa es una de las principales tareas que debe efectuar el asesor de comunicación. Toda vez que una empresa solicita servicios comunicacionales que contribuyan a mejorar el negocio, antes de iniciar una propuesta estratégica el profesional efectúa una investigación para conocer y explorar el estado actual de la empresa a fin de intervenirlo para un mejor estado futuro.

Resulta fundamental señalar que en función del análisis de las situaciones organizacionales se diseñan estrategias que faciliten la eficacia comunicativa de los públicos estratégicos con la organización. Lo que conlleva al comunicador asumir un pensamiento estratégico puesto que debe “comprender la filosofía de la organización” y proponer estrategias desde una perspectiva sistémica con acciones comunicacionales efectivas y eficientes para dicha organización. El comunicador debe sumar a ello una serie de destrezas un tanto creativas que se integren a dicho conocimiento.

### ***Comunicación para el desarrollo organizacional***

Es característico de Chile la tendencia a seguir patrones de comportamiento o modelos de organizaciones americanas o europeas dejando muchas veces de lado la cultura país, el entorno empresarial, social y cultural, ya que se asume que dichos modelos son más idóneos. En este sentido, la tarea del comunicador es comprender que nada puede ocurrir si no se examina la cultura, sobre todo desde una perspectiva sistémica, que condiciona los resultados y la manera de intervenir una organización.

Los modelos de empresas sirven como casos de estudios para demostrar la efectividad, en este caso, del rol de la comunicación integrada e inter departamental y desde ese punto de vista debe ser tomado como una oportunidad para manifestar el rol estratégico de la Dirección de Comunicación en el desarrollo de una organización.

La presencia de un profesional que comprenda la comunicación organizacional como factor estratégico del desarrollo organizacional favorecerá la vinculación empresa-públicos, porque la claridad y transparencia de información al interior de la organización no será el único fin. Si no que se ocupará de la interrelación entre los grupos de trabajos internos y externos, por el sólo hecho de estar consciente que el proceso de intercambios de información también se da con el exterior aún cuando no se planifique dicha acción. En definitiva, es un **asesor y mediador estratégico** que interpreta y provoca la interacción entre la alta dirección y los públicos.

El nivel de importancia que se concibe de la comunicación es crucial para la gestión y consecución del logro de objetivos organizacionales. En Chile, al menos, el valor que ha tomado la comunicación en las organizaciones se debe al cambio de mentalidad empresarial propio de la evolución del funcionamiento de las empresas que aprecian más la transparencia e integración de factores internos y externos. Dichosamente el espíritu de las ciencias de la comunicación aplicadas a la empresa ha conllevado al estudio del fenómeno de la comunicación organizacional mucho más allá de analizar los flujos de los mensajes, la dirección y sus contenidos.

Nada de lo anteriormente descrito tiene sentido, si la autora de este artículo no considerará que desde una perspectiva estratégica la comunicación organizacional aplicada es “rentable” y que por lo tanto contribuye al desarrollo organizacional. Puede mal interpretarse este calificativo, pero la verdad es que considero que cuando se intervienen los procesos organizativos desde una perspectiva integral y la comunicación logra intervenir en las opiniones, conductas y/o comportamientos generando juicios de valor en los stakeholders positivos, se concibe a la comunicación desde una perspectiva rentable. Esta perspectiva permitirá a los profesionales validarse ante la alta gerencia, puesto que los efectos de la comunicación propuestos a partir del diagnóstico lograrán un plan de comunicación con efectos de comunicación que favorecerán la construcción de una reputación corporativa positiva; en último caso, el efecto que se logrará será equilibrado en la relación públicos y organización.

Por último, sería ilógico imaginar que los niveles de información –en cuanto a la cantidad y a la calidad de mensajes que emite una organización consciente e inconscientemente- están directamente relacionados con los juicios positivos o negativos que realicen los stakeholders acerca de la reputación corporativa en un momento determinado. Más aún si

tomamos como eje central lo que señala la teoría sistémica, pese a que los flujos son multi-bidireccionales también ello es un problema, ya que se pierde el control de la situación. Por otra parte, un profesional que se haga cargo de la Dirección de las Comunicaciones debe conocer que la existencia de la **Teoría Situacional de Públicos** desarrollada por Grunig que sirve para “explicar cuándo y cómo se comunican los públicos y cuándo es más probable que esa comunicación sea eficaz”. (Grunig & Hunt. 2004: p. 241). Por lo tanto, dichos escenarios obligan a los especialistas que se hagan cargo de las comunicaciones: a correlacionar estas variables, a contextualizar e identificar problemas desde una perspectiva sistémica, con una visión crítica y analítica, fomentando y entrenándose en la creación, dirección y ejecución de planes de comunicación creativos, atractivos e innovadores, basados en el trabajo de equipo. De lo contrario, se pierde el norte y el desarrollo organizacional.

## Referencias

- Andrade, H. (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cervera, Á. (2004). *Comunicación Total*. ESIC.
- Costa, J. (2000). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía.
- Fernández, C. (1996). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago: Dolmen.
- Flores, F. (1991). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago: Ediciones Pedagógicas Chilenas.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Díaz de Santo.
- Garrido, F. (2002). *Comunicación Estratégica*. España: Gestión.
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación Organizacional*. México. Diana Técnico.
- Grunig James & Todd Hunt. (2004). *Dirección de Relaciones Públicas*. España: Gestión 2000.
- Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación institucional*. Ecuador: Ed. Andina Quito.
- Revista argentina DirCom. (2005-6). Entrevistas a Dennis L. Wilcox y José Daniel Barquero.

Robbins, S. (1998). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. V edición. México: Prentice Hall.

Rodríguez, A. (2001). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Pirámide.

Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Chile: Ediciones Universidad Católica.

Seitel, F. (2004). Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas. 8 Edición. Prentice Hall.

Otero, E. (2004). Teorías de la Comunicación. Chile: Editorial Universitaria.

Pares I., M. (1992). Manual. Introducción a la Comunicación Social. Barcelona: PPU.

Tironi, E. & Cavallo, A. (2001). Comunicación Estratégica. Santiago, Chile: Taurus.

Van Riel Cees B.M. (2001). Comunicación Corporativa. España: Prentice Hall.

Wilcox, D., Ault, P. y Age, W. (2000). Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas. España: Addison Wesley.

#### **Otras referencias:**

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/53/50dpo.htm>

[http://www.arearh.com/rrhh/balanced\\_scorecard.htm](http://www.arearh.com/rrhh/balanced_scorecard.htm)

#### **Notas:**

(1) Katia Muñoz Vásquez ( kmunoz@uvm.cl), jefe de Investigación y Desarrollo de la Escuela de Comunicaciones, Universidad de Viña del Mar, Chile. Magíster en Comunicación por la Universidad Diego Portales. Master en Comunicación Empresarial UPF y Diplomada en Marketing PUC. Asesora de la revista científica española “Comunicar” [www.grupocomunicar.com](http://www.grupocomunicar.com) dirigida por el Dr. José Ignacio Aguaded, Director de Investigación y Desarrollo de la Universidad de Huelva, España, y miembro de FISEC - Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación - que dirige el profesor Rafael Alberto Pérez, España. Corresponsal en Chile de la revista Dircom, Argentina.

**Áreas de investigación de interés** : comunicación y empresa, comunicación y educación y estrategias comunicacionales en general.

(2) Prólogo de la edición española, Jordi Cifra de la Universidad de Girona. P. 29.

(3) Los objetivos de PR deben establecer qué efectos tendrá el contenido de la comunicación en los públicos objetivos y subsistemas de la organización. Estos pueden reaccionar a la comunicación de manera distinta a la de los individuos que los componen.

(4) <http://www.prsa.org/>

(5) Entrevista publicada en Revista DirCom. Argentina. N° 55/6

(6) Entrevista publicada en Revista DirCom. Argentina. N° 53/6.

(7) Fuente <http://www.uvm.cl/comunicaciones/>

(8) Desde sus inicios la carrera fue dirigida por María Angélica Salazar hasta el año 2004. Periodista, Licenciada en Comunicación Social, Universidad de Chile. Magíster © en Comunicación, Universidad Diego Portales. Doctor© en Gestión y Política Educativa, Universidad de Playa Ancha.

(9) Grunig, James E. & Hunt, Todd. “ Dirección de Relaciones Públicas”. Estudio sobre Modelos de Relaciones Públicas publicado en 1984 en Estados Unidos.

(10) Referencia <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/53/50dpo.htm>

(11) Originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Referencia [http://www.arearh.com/rrhh/balanced\\_scorecard.htm](http://www.arearh.com/rrhh/balanced_scorecard.htm)

Artículo recibido: 23 de enero de 2006

Artículo aceptado: 03 de abril de 2006