

## CAPÍTULO 2

# COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Poco a poco los directores y gerentes se han dado cuenta de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su compañía, sea cual sea su giro, se basa no sólo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación.

Esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlo con ánimo, gusto y responsabilidad son algunos aspectos que deben ser una prioridad para los directivos de las empresas y las labores principales del comunicador organizacional. Fomentar el liderazgo, la creatividad y la retroalimentación son aspectos que tampoco pueden pasar desapercibidos si se quiere contar con un equipo motivado, decidido y preparado, que luche por alcanzar los objetivos y la misión de la compañía y que se sienta identificado con la filosofía, valores y visión de la misma. Por lo tanto, cada compañía debe preocuparse por analizar lo que sucede dentro de ella realizando periódicas evaluaciones del desempeño y actitud laboral de cada uno de sus empleados, y de este modo poder diagnosticar los aciertos y fallas de la empresa para poder corregir o cambiar lo que sea necesario para que el personal haga lo que le corresponde gustosamente, incrementando así la producción y utilidades de la misma. Pero, las empresas también deben poner atención en lo que sucede fuera de ella, deben saber cuál es el entorno que los rodea, conocer a su competencia, a sus clientes, proveedores, socios, etc. Y de este modo también lograr buenas relaciones comunicativas con ellos, pues también son parte fundamental de la misma.

Por todo lo anterior, gran parte de los comunicólogos han visto en este campo una nueva, útil e interesante área de trabajo. La comunicación organizacional no es una moda, una tendencia pasajera, es una necesidad actual comprobada. Por ello es primordial destacar que la tarea del experto en comunicación, es tan importante como la de los administradores, psicólogos y demás profesionales que se encuentran dentro de la corporación, pues el verdadero éxito requiere un esfuerzo conjunto y multidisciplinario.

Con el fin de que el lector conozca los aspectos generales de este tipo de comunicación, y que comprenda la importancia de la cultura organizacional y su relación con el tema central de este trabajo de investigación: el AO (aprendizaje organizacional), el presente capítulo expone los conceptos, tipos, herramientas y demás conceptos e información necesaria sobre la comunicación en las organizaciones.

## **2.1 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

Antes de adentrarnos a la comunicación desde su ámbito organizacional, parece adecuado hablar primero del proceso comunicativo general. Es decir, del que se presenta en cualquier caso que se pretenda establecer comunicación. Y del que este apartado presenta una visión rápida.

### **2.1.1 DEFINICIÓN**

Martínez y Nosnik hablan de la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 12) En el mismo texto, los autores afirman que la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”. Así, la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes.

Si comenzamos a relacionarlo con el AO podremos ver que el aprendizaje se basa en la comunicación, ya que como se vio en el capítulo anterior, el conocimiento se crea a través de la interacción de los empleados con ellos mismos compartiendo ideas, pensamientos, experiencias, así como de los trabajadores con sus jefes, con su entorno, con lo que recibe del exterior y con la práctica de sus labores y la información previa que tenga de ello. Todo ello, como se analizará en este apartado, son procesos de comunicación organizacional.

### **2.1.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN**

Como se ha dicho ya, la comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que ésta se lleve a cabo con eficiencia. Muchos han sido los teóricos preocupados por describirlos. Laswell logra hacerlo de una manera sencilla y ahora bien conocida. Él nos dice que para resumir la comunicación debemos

preguntarnos: ¿Quién... dice qué... a través de qué canal... a quién... con qué efectos?. Por otro lado, pero con ideas paralelas Shannon y Weaver plantean un modelo de comunicación compuesto de siete elementos básicos: fuente o emisor, encodificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. (:13)

Se presenta de manera general lo que significa cada uno de ellos:

- **Emisor o fuente:** una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Es decir, quien o quienes buscan comunicarse con otro u otros, y desde quienes inicia la transmisión de mensajes.
- **Encodificación:** traducir la idea a comunicar en un código, ya sean palabras orales o escritas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir, poner la idea en un “lenguaje” adecuado tanto para el que lo envía como para quien lo recibe.
- **Mensaje:** es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor. En otras palabras, es la idea estructurada sobre lo que el emisor quiere que el receptor reciba.
- **Medio o canal:** es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor al receptor.
- **Decodificación:** a diferencia de la encodificación, la decodificación es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí, cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera en la que el emisor deseaba. Y es en este elemento donde la retroalimentación es eficaz o errónea.
- **Receptor:** es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor. Y quienes responderán a éste de acuerdo a lo adecuado que hayan sido la encodificación, el medio y la decodificación.
- **Retroalimentación:** es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpretó de manera adecuada. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 13-18)

Se ha visto entonces, que tanto Laswell como Shannon y Weaver presentan a la comunicación como un proceso dentro del cual participan quien emite un mensaje, el

código en el que lo traduce para el receptor, el mensaje en sí, el medio o canal en el que se transporta, quien lo recibe, cómo lo interpreta y decodifica, y la respuesta que el receptor da al emisor. (Ver figura 1)

Figura 5

**PROCESO DE COMUNICACIÓN SEGÚN SHANNON Y WEAVER**



**2.1.3 EFECTOS DE LA COMUNICACIÓN**

Como se mencionó en las definiciones previas, cuando comunicamos algo, es porque esperamos una reacción en nuestro receptor. Es decir, deseamos que nuestro mensaje tenga un efecto sobre el otro. Según nos dicen Martínez y Nosnik, “los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado”. (:18)

Los cambios o modificaciones en el receptor dependen no sólo de los códigos y canales, sino también de las habilidades de comunicación que el emisor tenga, del conocimiento del tema y de las actitudes que éste tenga respecto a la otra persona o situación en que se desenvuelve la comunicación y viceversa. Aquí vemos otra muestra del pensamiento sistémico, la visión de que cada elemento depende del otro para que la comunicación sea eficaz y tenga la retroalimentación deseada, que como dijimos son cambios que el emisor busca en el receptor. Estos cambios pueden ser de tres tipos:

- Cambios en los conocimientos
- Cambios en la actitud y opinión
- Cambios en la conducta aparente (:18-19)

### **Relación con el AO**

Entonces, la comunicación ha de ser efectiva cuando se logran los cambios esperados. Así el AO busca la creación de un conocimiento organizacional o en su defecto, la corrección del mismo para que sea más eficaz y adaptable. Este proceso trae consigo la modificación de las conductas y actitudes del personal de la empresa, pues como vimos en el primer capítulo, el aprendizaje en una organización depende del aprendizaje individual y grupal, por lo que deben trabajarse dichos elementos en cada empleado, para lograr unificarlos y crear así un propio conocimiento que sitúe a la organización en el camino del aprendizaje.

El AO depende también de la información que se obtenga dentro y fuera de la empresa, que se ocupará para la creación del conocimiento en ella, e influirá en los individuos, que a su vez influirán en los grupos y éstos, en la empresa. Por lo tanto, si retomamos la concepción de la organización como un sistema abierto, y prestamos atención a los efectos de la comunicación, podremos inferir en que como dice Rivadeneira: “todo sistema abierto es un sistema de comunicación”, pues el envío de mensajes desde un emisor a un receptor siempre tiene un objetivo, que se mide a través de la retroalimentación, que en el caso de la empresa y el AO sería la evaluación del cómo y qué tanto ha aprendido la organización, para que de esta manera se creen estrategias orientadas a mejorar lo que falló y persistir en lo que se mejoró. (RIVADENEIRA, 1977: 31)

### **2.2 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?**

Como se planteó en el capítulo anterior, el individuo perteneciente a una organización es, sin lugar a dudas, lo más importante. Por ello cada compañía debiera preocuparse por conocer su lado humano, deteniéndose sobre todo en la comunicación.

De acuerdo a Antonio Lucas Marín, el interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge en las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución que según las teorías de la organización se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional. (LUCAS, 1997: 90-92)

El mismo autor afirma que la comunicación “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a

trabajar juntos para alcanzar una meta”. (:94 ) También nos dice que la comunicación ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite

discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades ; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. (:95)

Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global.

Por otro lado, para Hodgetts y Altman citados por Martínez y Nosnik, la comunicación organizacional “es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte”. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 22)

De acuerdo a Goldhaber, la comunicación organizacional reúne los siguientes puntos:

1. ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente
2. implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado
3. implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades

Así, propone una definición incluyente: “es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (GOLDHABER, 1984: 23)

Fuentes citando a Nosnik afirma que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre ésta y su medio”. (FUENTES, 2003: 32). Dentro de este mismo texto Fuentes citando a Gary Kreps, describe a la comunicación organizacional como

el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (: 30-31)

Como se mencionó al principio de este capítulo, la comunicación organizacional no es una moda, sino es algo que existe se estudie o no dentro de una organización. Así que ya que se tiene la concepción de que es algo inherente a la empresa, el paso siguiente sería la implementación de un plan o estrategia que busque la mejora de la misma, a través de un análisis de los objetivos y políticas de la organización y la realidad actual. Seguido de estrategias que propongan cómo cumplir dichos objetivos, lo que nos dirigirá al establecimiento de acciones concretas y a la retroalimentación- evaluación del mismo.

De forma específica, De Marchis describe el “Plan Estratégico de Comunicación”:

**1) Análisis- Diagnóstico**

- Investigación del público, tanto objetivo como potencial
- Investigación interna, a través de análisis de clima laboral y evaluación del plan de comunicación interna
- Investigación externa, evaluación de la imagen externa de la empresa
- Investigación de la competencia, para conocer qué es lo que nos falta ofrecer, lo que tenemos que cambiar o lo que debemos explotar

**2) Comité de comunicación**

- Crear un grupo de especialistas en comunicación (el jefe o director de comunicación de la propia empresa, un consultor externo, técnicos, entre otros) que además de evaluar al plan de forma periódica, buscará implementar otras estrategias para mentalizar a la empresa de la necesidad de dicho plan y de la importancia de llevarlo a cabo.

**3) Objetivos de comunicación**

- Establecer las metas que se quieren conseguir a través del plan

**4) Estrategias**

- De acuerdo a los resultados obtenidos de cada diagnóstico y de acuerdo a los objetivos propuestos, proponer estrategias que ayuden al logro de los mismos. Lo dicho, estudiando también los puntos fuertes y débiles de cada estrategia, así como sus oportunidades de triunfo y sus amenazas.

**5) Establecimiento de acciones concretas**

- Conocer lo que se quiere hacer, cómo, cuándo, dónde, porqué, a través de qué, etc. Es decir, estableciendo además de las estrategias, circunstancias, recursos, áreas implicadas y resultados previstos.

**6) Calendario y presupuesto**

- Fijar fechas para las acciones que se llevarán a cabo, y dar a conocer cuánto costarán.

#### **7) Herramientas de control**

- Después de determinado tiempo, implementar mecanismos de evaluación y control de resultados.

El mismo autor lo define como

el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina los objetivos, fines y metas, proporcionando los planes y políticas de comunicación para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, etc. (DE MARCHIS, 2002)

#### **Relación con el AO**

Dentro de este trabajo de investigación, se tomará a la comunicación desde una perspectiva sistémica, pues es este el punto de vista que el AO propone para que la organización se desarrolle con base en la interdependencia de sus partes. Por lo tanto, se puede determinar que la comunicación como sistema abierto, es algo que depende de todos los que participan en el proceso, ya que no sólo se basa en enviar mensajes, sino en la retroalimentación de los mismos. Además, con las definiciones anteriores podemos observar que la comunicación sirve para dar a conocer tanto a los empleados como a quienes están involucrados con la empresa, la información organizacional necesaria para lograr un mejor funcionamiento interno, una buena adaptación a los cambios y una buena respuesta a las demandas de su entorno exterior. Así, la comunicación organizacional es un sistema que permite orientar los esfuerzos individuales a uno colectivo que satisfaga, fortalezca y desarrolle las necesidades, objetivos y metas de la empresa, así como las que tenga cada miembro de ella.

### **2.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

De acuerdo a lo anterior, se comprendió que la comunicación organizacional no es un proceso que sólo se lleve a cabo en el interior de la empresa, sino también fuera de ella, pues el buen funcionamiento de sus redes internas debe ser paralelo con las que se tienen con los miembros externos de la misma, pues son las dos partes de quienes



depende el verdadero éxito organizacional. Lo que nos lleva a diferenciar entre los tipos de comunicación organizacional existentes.

### 2.3.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. Así, los “subsistemas” (llámese así a los empleados, sea cual sea su puesto), a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el “sistema” (entiéndase como la organización en total) requiere.

De manera que el lector comprenda lo que la línea de investigación de esta tesis plantea, se presentan dos definiciones que complementan la idea anteriormente expuesta: la comunicación interna es

el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (HERNÁNDEZ, 2002)

Por su parte, De Marchis la define como “el conjunto de acciones que engloban todos los procesos comunicativos que se establecen entre la empresa y sus empleados, y el resto del público interno de la institución”. Aclarando que los últimos se refieren tanto a los empleados como a los propietarios, representantes de trabajadores y familiares de los mismos. El catedrático menciona de manera puntual los objetivos, responsabilidades y funciones de la comunicación interna:

- **Responsabilidades:**
  - Establecer objetivos y estrategias comunicativas
  - Establecer prioridades comunicativas
  - Establecer un sistema de acceso a la información, determinando los flujos de la comunicación
  - Establecer los elementos de la comunicación, estableciendo cómo funcionará el sistema

- **Objetivos:**

- Implicar a los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad
- Proyectar una imagen positiva de la empresa
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa
- Consolidar un estilo de dirección
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno tanto interno como externo, ayudada lógicamente de la comunicación externa de la organización

- **Funciones:**

- 1) Investigar, con la finalidad de elaborar una política de escucha del clima social de la empresa que ayude después a la toma de decisiones apropiadas
- 2) Orientar, logrando una capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa. Aplicándolo en principio a los mandos altos y gerenciales
- 3) Informar
- 4) Animar y coordinar, es decir, después de conocer lo que sucede en la empresa y con el fin de que la información fluya de mejor manera, debe crearse una red de corresponsales que informen a los empleados. ¿Cómo?, pues tomando los puntos de referencia en la empresa que pueden distribuir y recoger la información de mejor manera que otros. Logrando con todo ello coordinar los flujos de comunicación e integrar a los empleados en esta red que además les brindará sentido de pertenencia a la misma
- 5) Organizar campañas, como soluciones de los problemas internos a fin de involucrar a los empleados. Éstas tienen una visión de corto, mediano o largo plazo, dependiendo de las acciones que quieran realizarse dentro de la empresa
- 6) Formar: Capacitación determinada de actividades específicas, incluyendo de manera especial la capacitación en comunicación, que busca que los empleados sepan cómo utilizar las herramientas que mejoren la comunicación dentro de la organización. (DE MARCHIS, 2003)

### **Relación con el AO**

Si los flujos de comunicación internos están bien establecidos, es decir, cuando la comunicación es efectiva dentro de la organización, es posible tomarla como apoyo o herramienta para difundir el conocimiento e información que se desee que ésta tenga. ¿Cómo?, pues a través de las herramientas con las que cuenta este tipo de comunicación: manuales escritos, reuniones de trabajo, medios de comunicación internos, grupos de trabajo, de integración, etc. (Véase Anexo A) Además, dará la pauta a su evaluación, pues a través de la retroalimentación que de esto den sus empleados, se determinará qué tan lejos ha llegado el proceso de aprendizaje en la empresa.

El interior es el reflejo del exterior y viceversa, así que los procesos internos de comunicación además de mostrar cómo funciona la empresa y cómo interactúan sus trabajadores consigo mismos, con otros, con su entorno y con la tecnología, también es la base de un diagnóstico de necesidades de información, capacitación y como consecuencia, de modelos y técnicas de aprendizaje convenientes para la organización.

Además también Y también, será la base de su evaluación, donde se comprobará si se lograron los objetivos del aprendizaje, qué faltó, cómo se ocupará, cuál fue la interpretación, etc.

#### **2.3.1.1 REDES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Como hemos aclarado ya, tanto en la comunicación en su ámbito general como en el organizacional, se transmiten mensajes que siguen determinados caminos para llegar a su receptor. A estas direcciones que toman los mensajes, las llamamos “redes de comunicación”, cuyo origen puede ser formal o informal.

##### **2.3.1.1.1 REDES FORMALES**

Martínez y Nosnik coinciden con Goldhaber en que cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral especificadas en el organigrama de la empresa, las redes de comunicación son formales. Y según nos dice Fuentes, su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización. (FUENTES, 2003, 32)

En las redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal. Goldhaber apunta que los mensajes que fluyen de manera descendente o ascendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. “Por

consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido” (GOLDHABER, 1984: 131)

#### **2.3.1.1.1 COMUNICACIÓN DESCENDENTE**

Es aquella en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados. Así lo afirman Daniels y Spiker, citados por Valdés,

la comunicación descendente es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización. (VALDÉS, 2003, 12)

Al respecto Martínez y Nosnik mencionan que este tipo de comunicación no debe entenderse exclusivamente como aquella que surge en la gerencia y se dirige a los empleados, sino también la que se origina en los altos mandos y fluye hacia la gerencia, pues “sin ésta última, la primera no tendría ningún sentido”. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 27-28)

De acuerdo a Smith y otros, citados por Goldhaber, “los estudios de comunicación descendente responden a la pregunta ¿hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces”. (GOLDHABER, 1984: 131)

Katz y Kahn citados por Goldhaber (1984) y Valdés (2003), identifican los mensajes que frecuentemente se transmiten en la comunicación descendente:

- 1) Instrucciones laborales, en la que se explica cómo deben realizarse tareas específicas, obteniendo en el futuro un referente del desempeño del empleado
- 2) Exposición razonada de los trabajos, donde se explica el propósito de actividades determinadas y cómo se relacionan con otras y con los objetivos de la organización
- 3) Procedimientos y prácticas, que son los mensajes que buscan familiarizar a los subordinados con las políticas, regulaciones, costumbres, beneficios, etc., de la organización
- 4) Retroalimentación, información dada a los empleados con el fin de comunicar su desempeño laboral

- 5) Adoctrinamiento de objetivos, mensajes diseñados para motivar a los trabajadores dándoles a conocer la misión, visión y demás elementos de la cultura organizacional

### **Relación con el AO**

En general podemos decir que la comunicación descendiente en relación con nuestro tema central, es una de las herramientas que se utilizarían para introducir el AO en la empresa. Es decir, tras el análisis y precedente reconocimiento de los directivos sobre la necesidad de que la organización debe ser aprendiente, éstos mismos decidirían crear, en conjunto con el departamento de comunicación, una estrategia que busque cumplir dicho objetivo. Haciendo uso de estas redes, se comunicará lo que se quiere implementar en la empresa, además de enviar la información necesaria que ayude a la motivación y confianza que los trabajadores necesitan para apoyar la causa empresarial. Lo anterior sin olvidarse de la información externa que también debe darse a conocer a los empleados, pero de manera suficiente y prudente para evitar la sobrecarga o exceso de la misma y contribuir a mayores dificultades en el aprendizaje. Todo ello depende de la credibilidad que tengan los jefes ante los trabajadores, por lo que otro elemento que debe promoverse para mejorar la comunicación descendiente es el fomento de liderazgo. Es decir, que los jefes sean vistos como líderes ante sus subordinados permitiendo así la rapidez y eficacia del flujo de mensajes, pues ellos confían en que la información es verídica.

Entonces, la red descendiente comunicará a los empleados lo que se pretende hacer, cómo se quiere lograr y a través de qué medios; además informará de manera confiable y precisa lo necesario para que el trabajador pueda adaptarse a los cambios internos y externos, sintiéndose capaz de realizar su trabajo como la empresa lo requiere, de superar retos, de manejar crisis y de, en determinadas situaciones, tomar decisiones adecuadas. Todo ello aunado al hecho de que así se incrementará el sentido de pertenencia al ser tomado en cuenta, y logrará sentirse libre de proponer ideas, de desarrollar su creatividad y, en nuestro caso, tener el conocimiento necesario para afrontar circunstancias no previstas y crear conocimiento nuevo o complementario ante dichas situaciones. Lo que ayudará a incrementar el aprendizaje en la organización.

### 2.3.1.1.2 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Es la que se da de subordinados a superiores. Goldhaber la define como “aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias” (GOLDHABER, 1984: 134)

En palabras de Katz y Kahn citados por Martínez y Nosnik,

la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente. (MARTÍNEZ Y NOSNIK: 1988: 41-42)

Así, ésta puede reducirse a lo que la persona dice de sí misma, su desempeño y sus problemas; acerca de otras personas sus problemas; acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales; y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho. (:42)

Planty y Machaver citados por Goldhaber, afirman que la comunicación ascendente debe valorarse porque:

- 1) Indica la receptabilidad del medio ambiente para la comunicación descendente
- 2) Facilita la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones
- 3) Proporcionan la retroalimentación en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente
- 4) Anima a la presentación de ideas valiosas (GOLDHABER, 1984: 134)

Por su parte, Martínez y Nosnik subrayan la importancia de este tipo de comunicación pues ésta:

	<ul style="list-style-type: none"><li>* Proporciona retroalimentación sobre cómo se recibieron y entendieron los mensajes descendentes</li><li>* Ayuda a medir el clima organizacional</li><li>* Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones</li></ul>
--	--

<b>Comunicación Ascendente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Permite el diagnóstico de malas interpretaciones</li><li>* Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas</li> <li>* Mejora el conocimiento de los subordinados</li><li>* Fundamenta la toma de decisiones</li></ul>
--------------------------------	---

Figura 6

**IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

(Martínez y Nosnik, 1988: 43)

**Relación con el AO**

Entonces, la comunicación ascendente tomada en nuestro “sistema” como la base para la toma de decisiones, es también una parte esencial para el AO. ¿Por qué?, porque a través de ella, se busca el incremento de la creatividad, de eliminar el miedo a los superiores y sentirse seguros de sus capacidades y de su trabajo, así como de ser libre de expresar o proponer ideas sobre lo que hace falta a la empresa, formando así, nuevo conocimiento para la misma que puede ser utilizado por los demás empleados en determinadas situaciones. Además permite saber si los empleados conocen los elementos de la cultura organizacional, así como si han entendido bien los mensajes descendientes, si están satisfechos con su área, herramientas y compañeros de trabajo, entre otras cosas.

Por lo tanto, la debida valoración y aplicación de técnicas para el desarrollo de la comunicación ascendente en la empresa, son factores esenciales en la lucha del empleado contra sus modelos mentales, para que logren compartir una visión, tengan confianza en sí mismos y laboren de manera adecuada consiguiendo mejorar su desempeño individual y el de la organización.

**2.3.1.1.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL**

Es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. Así la define Massie citado por Goldhaber “la comunicación horizontal consiste en el intercambio

lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización". (GOLDHABER, 1984: 137)

Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos. Ya que ciertas actividades que tienen que hacerse en la organización implican la participación de varios trabajadores. Entonces, para lograr las metas y objetivos propuestos, se requiere cierta convivencia por lo que debe preverse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 56)

Los grupos que se crean pueden ser formales, los que se dedican al trabajo, resolución de problemas o toma de decisiones. Estos se dividen en funcionales, es decir, que sus funciones grupales están establecidas por su jerarquía y/o de proyecto, los que se unen por un objetivo en particular y se disuelven al lograrlo. Y también pueden ser informales, creados en base a la amistad o cierto interés en común. (HERNÁNDEZ, 2002)

La comunicación horizontal puede darse entre:

- Miembros del mismo grupo,
- Miembros de distintos grupos,
- Miembros de distintos departamentos, y
- Entre la línea y el *staff*. Entiéndase al segundo como grupos de asesores especialistas externos a la organización: *outsourcing*<sup>4</sup> y consultorías.

Su propósito principal es

proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 56)

Distintos autores citados por Goldhaber concluyeron que los objetivos de esta comunicación son la coordinación de tareas, resolución de problemas, participación de la información y la resolución de conflictos. (:137)

---

<sup>4</sup> Empresas externas que ayudan a la organización a eficientar sus procesos: (Hernández 2002)



### **Relación con el AO**

La comunicación horizontal como vimos, depende de mayores elementos subjetivos del individuo, pues en los otros dos tipos, existe cierta distancia o “respeto” ante alguien con mayor rango, que influye (aunque la comunicación interna lucha porque no sea así) en la forma en la que se relacionan o emiten información. Pero en el caso de la comunicación horizontal, comenzamos con elementos más personalizados de cada “subsistema”. Esta comunicación toma en cuenta la forma de pensar de los individuos, los sentimientos o preconcepciones que tienen de sus compañeros, la valoración de las capacidades del otro, y se complica más cuando uno de los miembros del grupo se siente amenazado por el otro debido a un ambiente con excesiva competitividad, que lo orilla a ocultar información tal vez vital para el grupo con el fin de que él sea más reconocido que el otro, etc. Y también por la especialización de personas, pues debido a la misma competitividad muchos empleados buscan su propia superación sin tomar en cuenta las necesidades que de su trabajo requiere la organización.

Entonces, la comunicación horizontal está estrechamente ligada con el aprendizaje en equipo, la cuarta disciplina que propone Senge para el AO. Pues los grupos dependen de los individuos, que como vimos anteriormente son el factor esencial dentro de la organización, quienes cuentan también con modelos mentales y una lucha para lograr un dominio personal, que brinde confianza a sus capacidades para unirse con las de los demás en una visión compartida. Pero el hecho de que las personas se unan para trabajar por un objetivo común no significa que logren hacerlo, ¿por qué?, pues porque la mayoría de las personas no saben laborar en equipo, y es ahí donde surgen los problemas debido a la competencia desleal (rivalidad) y a la especialización. Por lo tanto, el aprendizaje en equipo, debiera convertirse en una disciplina a la que se le diera mayor importancia, pues aprender a trabajar juntos no es fácil aunque todos tengan dominio y confianza de sus aptitudes y capacidades, aunque hayan roto con sus modelos mentales y sean capaz de comunicarlos, pero sólo lo hacen para beneficios individuales, y aunque tengan una visión compartida. Ya que lograr romper con el sentido de superación sólo individual por miedo a que alguien más nos gane, es complicado, sobre todo si en la empresa no se ha promovido la idea de que los resultados del trabajo en equipo son más rápidos, eficientes y satisfactorios para cada uno de los integrantes y así, de la empresa en conjunto. Entonces es aquí donde encontramos todas las disciplinas de Senge, pues el hecho de que cada empleado logre ver a su equipo de trabajo y a la organización como un todo, como algo interdependiente, es dar inicio al aprendizaje mismo.

### 2.3.1.1.2 REDES INFORMALES

Vimos ya los mensajes que circulan a través de las líneas funcionales de la organización, a las que llamamos: redes formales, ahora es el turno a las que operan de manera contraria, es decir, las que NO fluyen siguiendo los canales formales de comunicación.

Según afirman Martínez y Nosnik, la comunicación informal es:

- El intercambio de información que se establece entre las personas en una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella.
- La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente.
- La que toca elementos de trabajo, sin tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 58)

Es la comunicación que no está establecida, pero que aún así se lleva a cabo. Pues básicamente se compone de las conversaciones que tienen los empleados sobre algún tema, sea o no relacionado con el trabajo. Esta red surge en la mayoría de los casos por la necesidad de socializar de las personas, de establecer contactos dentro y fuera de nuestro equipo de trabajo, así como en otros departamentos. Además, también lo hacen porque tienen algún interés personal o emocional en una situación o porque les llega información reciente que “deben diseminar”. (:59,61)

Las redes informales regularmente transmiten noticias y comentarios. Pero también, en muchas ocasiones, arrastra el rumor. (:60)

El **rumor** es conocido como la parte que daña esta red de comunicación, pues “en general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original” (:60) Entre sus causas encontramos: el interés que se tiene por una situación, la ambigüedad, lo confuso, la falta de información oficial alrededor de la situación. (:65)

Aún cuando puede ser peligrosa para la empresa, la comunicación informal cuenta también con características que la benefician:

- Brinda retroalimentación sobre el desempeño
- Traduce órdenes formales a un lenguaje más accesible
- Hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia
- Es más rápida y flexible

Pero:

- Es incompleta, lo que puede acarrear malos entendidos

Por ello, la gerencia debe responder de manera rápida y efectiva, a través de las siguientes acciones:

- a) Si el propósito es evitarla, habrá que difundir información oficial de manera completa, clara y oportuna.
- b) Si se quiere aprovechar, debe preocuparse por estar al tanto de lo que ésta difunde para saber qué es lo que tiene inquieto al personal, y para conocer los “vacíos” de información existentes y que se quieren llenar con este tipo de comunicación.

La creación de grupos informales dentro de la organización es algo que no puede erradicarse, pues es la propia naturaleza humana la que incita a tener relación con algunos otros empleados. Por ello, aunque no guste a la gerencia, debe tener cuidado en lo que de esta red surge, pues de cierta forma, es el sentir de los trabajadores. Ya que casi siempre, hablan mucho más, de manera más abierta y con mayor confianza con sus compañeros que con sus jefes. Esto también da la pauta a los jefes de que busquen agilizar y mejorar las relaciones que tienen con los empleados. Lo que significa, mejorar las redes de comunicación formales. Recordando rápidamente que debe ponerse empeño en el fomento del liderazgo en la organización, ya que si los trabajadores perciben a su jefe como un líder, le tendrán respeto, confianza, pero no miedo. Esto conllevará a flujos más eficientes y rápidos en la comunicación, a mayor motivación para el trabajo, compañerismo, etc.

### **Relación con el AO**

La estructura y comunicación en los grupos informales son de suma importancia para el AO, pues son ellos quienes deben aprender a trabajar en equipo, a quienes se les motivará para comprometerse más con la visión de la empresa, que al haber mayor confianza entre ellos, será compartida: una en la que él haya participado y que esté dispuesto a seguir, pues no interfiere en su visión personal. Además, en estos grupos informales es donde corre gran cantidad de información, por lo que si se da de manera correcta, podría ser una herramienta para difundir las estrategias de aprendizaje que se

quieran llevar a cabo en la empresa, así como los elementos culturales, y las razones por las que se ha decidido tal o cual cosa.

### **2.3.2 COMUNICACIÓN EXTERNA**

Si la comunicación interna se compone de las redes y mensajes que fluyen dentro de la organización y que por tanto buscan un cambio en su interior, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos se dirigen hacia afuera de la empresa.

Definiendo, Hernández nos dice que este tipo de comunicación “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. (HERNÁNDEZ, 2002)

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, Eyssauter afirma que la comunicación de mercadotecnia va de la mano con la organización, pues ésta se comunica mediante sus productos y/o servicios, para lograr crear, modificar o mantener la imagen deseada. (CASTAÑEDA, 2003: 78)

Los dos autores y De Marchis coinciden al clasificar los tipos de dicha comunicación: relaciones públicas, publicidad y dentro de ella, la publicidad institucional. Aunque el último autor, en su tercer modelo de estructura del gabinete de Comunicación, ubica a la mercadotecnia como parte de la comunicación y no al revés, como lo afirma Eyssauter. (DE MARCHIS, 2002)

#### **2.3.2.1 RELACIONES PÚBLICAS**

Schewe citado por Castañeda distingue a las también conocidas como RR PP, como un medio de comunicación de la mercadotecnia tan importante como la publicidad. Y dice que su fin “es crear una imagen favorable hacia la empresa entre sus propios productos, empleados, accionistas y el público en general”. Además comenta, su labor es permanecer en constante comunicación con el público, “creando una actitud positiva del consumidor y una buena predisposición hacia la empresa” (CASTAÑEDA, 2003: 79)

En la misma línea, De Marchis afirma que las Relaciones Públicas son las encargadas de “romper las barreras en el entorno de las empresas”, pues refuerzan el prestigio de los servicios y productos, además de que se encargan de lidiar con las relaciones de su espacio: clientes, sociedad en general, clientes potenciales, etc. Además

de ser la herramienta mediante la cual se llega a la competencia para que conozcan “nuestro lugar en el ambiente empresarial”. (DE MARCHIS, 2002)

Por otro lado, el catedrático afirma que dentro de las RR PP también encontramos las relaciones con los medios de comunicación, cuyo objetivo es “que los medios se acostumbren a contar con la información que les damos y que la soliciten cuando la necesiten, es decir, que nos vean como una fuente veraz y fiable”. Así, “podremos transmitir los mensajes que queramos hacer llegar a nuestros públicos externos”.

El autor asegura que estas relaciones deben ser:

- **Humanas**, pues requieren un contacto directo, personalizado y periódico.
- **Cordiales**, consecuencia de la periodicidad y la interdependencia entre ambos.
- **Profesionales**, pues ellos saben lo que tienen que hacer y el departamento de comunicación también.
- **Permanentes**, en otras palabras, constantes y no sólo cuando nos interesa o nos conviene.

### 2.3.2.2 PUBLICIDAD

Según Pride citado por Arista Garza, “es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo”. (ARISTA, 1998: 33)

El segundo autor, plantea que las personas y las organizaciones usan la publicidad para la promoción de servicios, mercancías, ideas, temas y hasta personas. Además propone a la publicidad como un “método promocional sumamente flexible” pues brinda a la compañía la oportunidad de llegar a mayores audiencias metas. (:33)

La desventaja de la publicidad es que su costo por persona a la que llega puede ser bajo, contrario a lo que se invierte en ella. Así, frecuentemente la publicidad “no brinda una retroalimentación rápida. Es difícil medir sus resultados. Además en comparación con las ventas personales, la publicidad no tiene un efecto persuasivo tan grande sobre los consumidores”. (:33)

De su lado, Schultz plantea a la publicidad como “un mecanismo para transmitir información”. Y la distingue como un subconjunto de la mercadotecnia que se basa en “la evolución y coordinación de la estrategia centrada en el producto y el consumidor”. Así menciona sus objetivos: presentar un producto a una porción del mercado y animar a los

compradores a aceptarlos, así como tratar de posicionar la marca, informando y persuadiendo al mercado meta con sus beneficios. (CASTAÑEDA, 2003: 79)

### **2.3.2.3 PUBLICIDAD INSTITUCIONAL**

Schultz citado por Castañeda, la concibe como una clase de publicidad: del producto e institucional. Y nos dice que se dirige a promover la imagen de la organización, así como su reputación o ideas, a diferencia de la otra, que se basa en el producto en sí. Además de buscar el desarrollo o mejora de las relaciones con los clientes, otras organizaciones, miembros actuales, empleados o público en general. (:79)

### **Relación con el AO**

La comunicación externa entonces es el vínculo existente entre el exterior de la empresa y ella misma. Por lo tanto, es la herramienta o vehículo que trae información y conocimiento del ambiente que rodea a la organización. Es decir, a través de la comunicación externa, además de que la empresa se promocioe, busque una mejor imagen ante los demás, etc., también se consigue una retroalimentación del exterior hacia adentro, en el que si la empresa está implementando el AO, se dará cuenta que ésta trae información y conocimientos necesarios para estar al tanto de lo que rodea a la empresa, y proponer el empleo de estrategias que le ayuden a adaptarse a los continuos cambios. Es así, como la comunicación externa complementa la concepción de la empresa como sistema abierto dependiente tanto de sus partes internas como de las exteriores.

La información del ambiente proviene también de los propios empleados que escucharán algo fuera y lo comentarán dentro, de algún cliente que llame diciendo algo, reclamando, de comunicados de prensa, notas, etc. Por lo tanto el empleado debe estar preparado para distinguir la información que será útil o perjudicial a la empresa (a través de la previa capacitación y transmisión de información implementadas por el AO) y llevarla consigo al trabajo no para crear rumores, sino para compartirla con los demás y buscar herramientas para mejorarla o en su caso, mantenerla. Es decir, el entorno de la empresa, y sobre todo, el de los propios empleados, llevará a su interior, información y conocimientos que pueden o no beneficiarle, pero de saber qué es lo que pasa afuera, dependerá también cómo se funcione dentro. Debe tenerse muy en cuenta, que el entorno muchas veces no puede controlarse, pero lo que pasa al interior sí, y por eso en

este trabajo de investigación se propone al AO como una alternativa que logrará lo anteriormente dicho.

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

### 2.4.1 ¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Robbins citado por Alvarado y Estrada, afirma que hace diez años, las organizaciones eran consideradas simplemente como un medio racional con el cual coordinar y controlar un grupo de personas. Pero poco a poco los teóricos de la organización han comenzado en los últimos años, a reconocer y admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Pues al igual que cada individuo que pertenece a ella, la organización también tiene su propia personalidad. (ALVARADO Y ESTRADA, 2002: 23-24)

Según Goffe y Jones, la cultura en una empresa “está compuesta por símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización. Así, definen a la cultura corporativa como “la forma de actuar en una organización”, lo que hace única a cada empresa. (: 23)

Entonces, cuando se logra tener esa forma común de pensar, se obtiene una forma de acción común en el lugar de trabajo. Así lo afirma Shockley citada por Valdés, “la cultura en una organización se entiende como la manera en que se realizan las cosas y la forma de comunicarse para la realización de las actividades”.

Tom D. Daniels y Barry K. Spiker complementan lo anterior apuntando que la cultura existe en una empresa cuando los individuos de un grupo social tienen una referencia común de interpretación y acción, referencia que incluye los valores, creencias y experiencias, que se traducen en costumbres, tradiciones e inclusive procesos de comunicación. (VALDÉS, 2003: 30)

Robbins presenta una definición que engloba los aspectos anteriormente citados: “es un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras”. (ROBBINS, 1993: 620) El mismo autor identifica las características primarias que de manera general engloban la esencia de la cultura:

- **La identidad de los miembros:** el grado en que los empleados se encuentran identificados con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.

- **Énfasis en el grupo:** el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración en unidades:** el grado en que se fomenta que las unidades de la empresa funcionen coordinada e interdependientemente.
- **El control:** el grado en que se emplean las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controla la conducta de los trabajadores.
- **Tolerancia y riesgo:** el grado en que se fomenta la agresividad, innovación y capacidad de riesgo en los empleados.
- **Los criterios por compensar:** grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- **Tolerancia al conflicto:** grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo, observándose como un “todo”.  
(:620)

Por su parte Denison habla de cultura al referirse a

los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Éstos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización.  
(DENISON,1991: 2)

#### 2.4.2 PERSPECTIVAS

La cultura organizacional es un término descriptivo que se refiere a la forma en la que los trabajadores perciben las características anteriores, y no si les agradan o no están



de acuerdo con ellas. Es decir, no es un concepto evaluativo, a diferencia del de satisfacción laboral. Además, la cultura que expresa los valores centrales compartidos por la mayoría de los integrantes de la organización, se denomina la cultura dominante. Pero la existencia de una cultura general, no evita que dentro de la misma organización se desarrollen subculturas, entendidas como miniculturas que suelen definirse de acuerdo con la denominación de departamentos y la división geográfica. Así, los valores centrales de la cultura organizacional, los que son aceptados en toda la empresa, prevalecen aunados a otros específicos de cada subcultura. (ROBBINS, 1993:623-624)

Daniels y Spiker señalan dos perspectivas de la cultura dentro de la organización: la funcionalista y la interpretativista.

La primera plantea como metas al **desarrollo y cambio de la cultura** en la organización con el objetivo de lograr la eficiencia necesaria en la empresa, definiendo a la cultura como “el conjunto de instrumentos de la vida organizacional, tales como los mitos, historias, leyendas y rituales” que deben promoverse realizando una serie de actividades en el que se encuentre el control del instrumento cultural mediante el manejo eficaz y viable de los símbolos. Por otro lado, la segunda perspectiva establece una meta que consiste en la **descripción** y la **crítica de la cultura organizacional** tomando como referencia al significado que de ésta tienen los miembros de la empresa. Y define a la cultura como “una referencia que permite la interpretación común”, que propone la realización de estudios de los significados representados en cada miembro de la organización, y posteriormente realizar un discurso en el que se realcen los símbolos más importantes. (VALDÉS, 2003: 30-31)

#### **2.4.2 ¿QUÉ BUSCA LA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

Como ya mencionamos, la cultura organizacional permite la cohesión de las conductas individuales y la unificación de la visión empresarial para lograr los objetivos organizacionales. ¿Pero cuáles son sus funciones específicas?, de acuerdo a Robbins son:

- Desempeñar un papel que defina límites, es decir, que señale diferencias entre nuestra organización y las demás.
- Conferir a la empresa un sentido de identidad.
- Facilitar la generación del compromiso con algo superior al interés personal de cada empleado.

- Reforzar la estabilidad del sistema social. (ROBBINS, 1993: 626)

De acuerdo a lo anterior, la cultura está orientada al logro de las metas de la empresa. Denison, plantea que dentro de estos objetivos tocados por la cultura se encuentran la efectividad de las acciones realizadas y el rendimiento de sus empleados. Pues, las estrategias utilizadas, la estructura de la organización “tienen su origen en las convicciones y en los valores de la misma”. (DENISON, 1991: 159) Así, plantea una relación directa sobre estos dos factores, que desembocan necesariamente en mayor productividad.

### 2.4.3 ¿CUÁLES SON SUS COMPONENTES?

Para que la empresa tenga el éxito esperado, es necesario que los empleados se sientan identificados con ella, por lo que deben fomentarse los elementos de la cultura organizacional, logrando que todos compartan la visión propuesta por la propia empresa. De acuerdo a Báez e Ibarra, los elementos de la cultura organizacional son:

- 1) **Misión:** definida como la razón de existir y ser de una empresa. La cual responde a cuatro cuestiones fundamentales: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, y ¿por qué lo hacemos?. Teniendo las respuestas a dichas interrogantes se contemplará que la misión sea o esté:

- Enfocada al cliente
- Positiva y motivadora
- Entendible para todo el personal
- Difundida, entendida y aprendida por todos los trabajadores de la organización.

Así mismo, la misión debe ser concreta, objetiva y flexible, pero sin dejar los valores establecidos, que cumpliendo en su totalidad los objetivos impulsará el cambio. De esta forma, las acciones se encontrarán guiadas y orientadas al propósito de las mismas.

- 2) **Visión:** es una herramienta administrativa que permite, con base en acontecimientos presentes, proyectar el futuro de la organización. En otras palabras, es proyectar a futuro la misión empresarial. Ésta debe cumplir las siguientes características:

- Definir claramente el futuro deseado
- Tener un enfoque definido
- Representar para la organización un reto alcanzable

- Ser altamente motivadora para todos los integrantes
  - Ser redactada en un lenguaje entendible y de ser posible, tener la particularidad de que sean memorizables los elementos básicos de la misma.
- 3) **Filosofía:** es la piedra angular necesaria para construir una base sólida que permita orientar la organización hacia el éxito de forma planeada, haciéndola más ágil, dinámica y flexible proporcionando facilidades para el desarrollo del liderazgo con un sentido de dirección adecuado y bien definido.
- 4) **Valores:** son la base para formar una cultura de trabajo, la cual constituye la disciplina esencial para guiar al éxito a cualquier organización. Los autores presentan los valores más comunes dentro de la empresa:
- Enfoque al cliente
  - Calidad
  - Mejora continua
  - Trabajo en equipo
  - Seguridad ante todo
  - Ética y honradez
  - Respeto a la dignidad humana
  - Comunicación abierta (ALVARADO Y ESTRADA, 2002: 26-29)

Estos elementos en conjunto, cubrirán la necesidad primaria de cualquier organización, creando una actitud de mejora en los métodos de producción, en las habilidades y conocimientos técnicos y de procesos, así como las actitudes de disciplina y adopción de los hábitos de conducta general. (:29)

#### **2.4.4 ¿CÓMO SE APRENDE Y MANIFIESTA LA CULTURA ORGANIZACIONAL?**

Robbins puntualiza que la cultura original se deriva de la filosofía de los fundadores, y lo que los primeros miembros a quienes los primeros miembros contrataron aprenden con sus propia experiencia. Es decir, “los actos de la alta dirección establecen el clima general de la conducta aceptable y de la no aceptable”, dependiendo también de que los empleados socialicen si la integración de los elementos de la cultura es exitosa. (:26)

Siguiendo esta línea, Denison afirma que “la naturaleza de una determinada cultura es un reflejo de las estrategias originales de los fundadores de una empresa, así

como también las cosas que se han aprendido y conservado con el tiempo”. (DENISON, 1991: 159)

Stephen Robbins, afirma también que la cultura se transmite a los trabajadores de diversas formas, en las que encontramos los relatos de casos, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. De este modo, al crear una identificación de dichos aspectos, se creará un código interno que será aceptado por los empleados y que utilizarán día a día convirtiéndose en algo “natural” en su funcionamiento y desempeño laboral. (ALVARADO Y ESTRADA, 2002: 26)

Fernández de Collado citado por Valdés, nos presenta las manifestaciones de la cultura organizacional:

- a) **Conceptual simbólico:** forma en las que se puede explicar ó representar objetiva o subjetivamente al hombre, al mundo, lo suprasensible y a la relación entre ellos. Ejemplos de esta manifestación son: la filosofía organizacional, la misión, sus estrategias, objetivos y programas. Además de los mitos y creencias de la organización.
- b) **Conductuales:** pautas de comportamiento e interacción entre los miembros del sistema cultural. Comprenden desde el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción dentro de la empresa.
- c) **Estructurales:** pautas de comportamiento directa, que pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social.
- d) **Materiales:** recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad, que propician el bienestar del sistema cultural. Es decir, los recursos tecnológicos, la instalaciones, mobiliario y demás equipo con el que cuenta la organización.(VALDÉS, 2003: 31 y HERNÁNDEZ 2002)

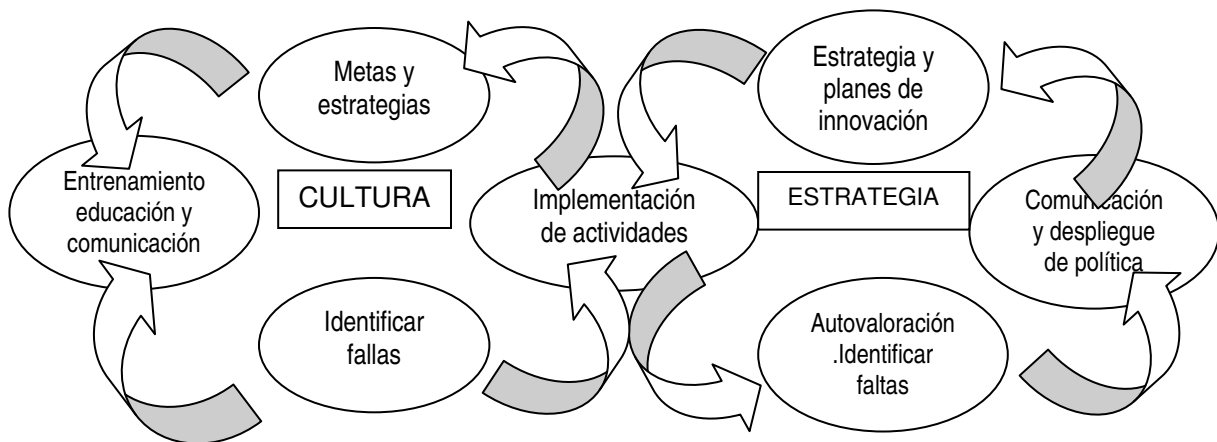
De manera resumida podemos decir que la cultura organizacional es algo que existe aún si no se estudia, al igual que la comunicación. Son procesos y conceptos inherentes a la empresa, pues está conformada por seres humanos. Los dos buscan el logro de los objetivos organizacionales a través de sus propias técnicas, herramientas y fomento de sus características y elementos. Así, la cultura busca que los empleados sepan qué hacer, cómo hacer y cuál es la importancia de sus acciones, lo que puede

fomentarse a través de la comunicación que se tenga dentro de la misma. Pero no se debe olvidar que la cultura es la “herencia” de lo que los fundadores y directivos han dejado a la empresa mientras han pasado por ella, por lo que sería conveniente evaluarla cuando se presenten o prevean cambios, para adaptarla de manera adecuada al tiempo y espacio presente.

Además, tomando las ideas de José Guadalupe Vargas, en el afán de conseguir organizaciones aprendientes, se está observando la generación de una cultura y una dinámica dirigidas al fomento de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones, es decir, “un aprendizaje continuo” de acuerdo con el ritmo actual, donde “el cambio es la regla y la estabilidad la excepción”. Por lo tanto, en la organización aprendiente que comparte y usa el conocimiento de tal forma que sus miembros unifiquen sus esfuerzos a los de la empresa que lucha por responder a los desafíos y cambios de su entorno, la estrategia y la cultura están estrechamente ligados, pues “el ser una organización aprendiente constituye una actitud y un estilo de vida”. Así Vargas expone la idea de que “existe una vinculación entre la visión, la estrategia general de organización y la estrategia de innovación que tienen lugar en una cultura organizacional”. (VARGAS, 2001:2) (ver figura 3)

Figura 7

**INTEGRACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES APRENDIENTES**



## **2.5 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE COMUNICACIÓN, CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Ya que hemos brindado toda la información necesaria para que el lector conozca tanto al aprendizaje como a la comunicación y cultura organizacionales, toca el turno al primer análisis de este trabajo de investigación. A continuación se presentan los puntos principales obtenidos de la comparación de las tres áreas, cumpliendo así nuestro primer objetivo específico: analizar al AO desde el punto de vista de la comunicación.

- La comunicación organizacional es el envío de mensajes a través de canales, en los que se busca comunicar “algo” (sea los objetivos, metas, noticias, evaluaciones, logros, etc.) a quienes pertenecen a la organización. Pero no sólo es enviar información por enviarla, sino mandarla con la finalidad de crear conocimiento sobre la organización en sus integrantes, y para lograr tomar las decisiones adecuadas. Por lo tanto, la comunicación organizacional es un sistema, que “permite dinamizar y animar las acciones individuales y colectivas para generar la integración de esfuerzos y el fortalecimiento y desarrollo de la institución”
- El AO busca que la empresa (entiéndase un conjunto) cuente con el conocimiento necesario para afrontar los cambios que se den tanto en su interior como en su exterior. El conocimiento también puede crearse a través de situaciones que son nuevas, y a las que se dieron soluciones nuevas también, que quedan establecidas como conocimiento nuevo para los empleados, como un registro de lo que se hizo, para en determinada ocasión revisarla y ver si puede adaptarse a la situación que se presente en ese momento.
- Este nuevo conocimiento o el existente, debe hacerse llegar a los demás, y ¿cómo?. Hablando desde el punto de vista de un comunicólogo, sería a través de herramientas y medios de comunicación. Es decir, cuando se tiene un conocimiento que debe diseminarse en la organización de manera segura y veraz, para que todos lo sepan, debería hacerse a través de los medios de comunicación de la empresa, además de las múltiples herramientas de comunicación interna y externa que lo acompañan. Aquí se plantea una relación entre las formas de crear conocimiento vistas en el capítulo anterior, pues el conocimiento tácito, el

que no está formalizado, debe a través de la comunicación, volverse explícito, algo que sea conocido por los demás miembros de la organización, y pueda ser utilizado por ellos, sin quedarse sólo en unos grupos, pues esto sería perjudicial a la empresa y crearía barreras de comunicación y dañaría el ambiente organizacional.

- La cultura organizacional compuesta por la misión, visión, valores, filosofía, etc., busca que la forma de pensar de todos los empleados vaya hacia el mismo lugar. Es decir, guía las conductas de los demás hacia un lugar común. Es así como el AO también lo busca, que cada individuo se sienta identificado y orgulloso de su empresa, que se sienta capaz y motivado de hacer su trabajo, teniendo el conocimiento necesario que le brinde esta condición. Y como lo dijimos, la cultura es inerte a las personas, siendo éstas la esencia de la organización. Por lo tanto, cuando la empresa conozca a sus empleados, lo que les molesta, lo que les agrada, cuando sabe lo suficiente sobre cada uno de ellos, sus aspiraciones, motivaciones, etc., podrá tomar las mejores decisiones acerca de cómo establecer estrategias que les brinden el conocimiento necesario sobre su organización, sus propias funciones, y que logre sentirse tan capaz como cualquier otro, y sobre todo que sepa también que en determinado momento podrá tomar decisiones adecuadas sin tener miedo de fracasar o sentirse incompetente a causa de sus propios complejos o problemas. La cultura entonces también busca la creación de una visión compartida, que los empleados sigan.
- La comunicación organizacional, aunada a la cultura buscan también que exista un clima laboral agradable, satisfactorio dentro y fuera de la organización. Que los empleados tengan mejores relaciones entre ellos mismos así como con sus superiores o altos mandos. Para que el llegar a laborar no sea una obligación sino un gusto, además de que así el empleado aceptará complacido las labores a desarrollar dentro de un equipo, en el que todos se conozcan y se lleven “bien”. De manera en que el aprendizaje en grupo se convierta progresivamente en algo “natural” y que cada uno trabaje individual como grupalmente, siguiendo la visión de la empresa que los dirigirá a cumplir sus objetivos tanto personales como organizacionales.

- Quien comunica algo siempre espera o busca una reacción, un efecto en su receptor, que regularmente son cambios. Y que como dijimos pueden ser de tres tipos. Tomando estos como referencia, veremos que el AO lo busca también. Desea que los empleados logren modificar su manera de aprender, y ¿cómo?. A través de las disciplinas propuestas por Senge, dentro de las cuales se busca que el individuo deje de ser su propio obstáculo para su crecimiento, es decir que tenga un dominio personal. Además que él mismo, logre diseminar los modelos mentales, que finalmente causan conflictos en su persona que logran que no se sienta capaz de comunicar a quienes lo rodean, las ideas que tiene en su cabeza, sea por su propio miedo o estructura de la vida, o por lo que puedan decir de él. Lo que impide también el desarrollo de su creatividad y su confianza con los demás. Aunado a que la mayor parte de la gente no está acostumbrada a trabajar en equipo, lo que dificulta lograr de manera rápida y eficaz los objetivos de la empresa, por lo que se busca que la empresa tome como esencial el aprendizaje grupal. Y con todo ello, tanto el individuo como su grupo, y la organización en general, serán tomados como elementos interdependientes en un sistema encaminado a lograr lo que éste se ha planteado y a superar las situaciones no previstas si se diera el caso.
- A través de una cultura bien adoptada por los empleados, es posible que el conocimiento que se genere y el existente, vaya convirtiéndose en parte de ésta. Es decir, los resultados del aprendizaje en la organización pueden “registrarse” en la cultura, pues el conocimiento se integrará en los elementos que de ésta tiene la empresa, y logrará que poco a poco éstos sean adoptados por los empleados, quienes finalmente tomarán este conocimiento como algo natural. Por lo tanto el proceso de aprendizaje apoyado por la comunicación y concentrado en la cultura, no será un programa que deba implementarse continuamente, sino sólo una vez, pero constantemente evaluado. Los resultados de esta evaluación ayudarán en la creación de estrategias que busquen modificar lo que salió mal y que persistan en lo que funcionó. Todo esto, debe apoyarse con una adecuada gerencia del conocimiento que guarde lo favorable para la empresa, y también las situaciones que fracasaron, para poder prevenir, adaptar y solucionar problemas causados por los cambios constantes que afectan a la organización.



- La función de los líderes (sobre todo los gerentes), en la implementación del AO es vital. Pues son ellos los encargados de detectar a través de diagnósticos las necesidades de la empresa, además de que son ellos quienes consultarán a los directivos los problemas que se han suscitado y propondrán, junto con los especialistas, soluciones para los mismos. Entonces, el gerente es quien estará a cargo de la implementación de sistemas como el AO. Por ello, el fomento del liderazgo gerencial, y el de los otros líderes formales e informales es esencial. Así, no sólo a través de capacitación y cursos, sino de experiencias vividas dentro de la organización, de la educación en comunicación con los empleados, entre otros aspectos, son en los que debe formarse el gerente y los demás líderes de la empresa.
- Como se estudió, en el capítulo anterior, el reto más importante de la organización que aprende es el de lograr la capacidad de gestionar tanto la creación, desarrollo y difusión del conocimiento. En términos generales, y en base a lo ya analizado, podemos decir que la creación del conocimiento organizacional puede ser a partir de la experiencia propia, de la de los demás, de lo que está establecido, de la influencia externa, de las crisis, problemas y cambios. Este nuevo conocimiento, que queda registrado en la empresa, debe difundirse a los demás, ¿cómo?, mediante las estrategias de comunicación adecuadas: pueden ser los medios de comunicación existentes en la empresa o la aplicación de otras herramientas de la comunicación interna: reuniones de integración, formativas, informativas, de trabajo, foros, jornadas de información y comunicación, intranet, línea directa, entre muchas otras (véase Anexo A). Estos dos procesos de creación y difusión conformarán el desarrollo del conocimiento dentro de la empresa, logrando que todos tengan el necesario para la solución de problemas y toma de decisiones, que a través de la cultura organizacional, éste quede en la visión, misión, valores, estrategias, y que paulatinamente se vuelva parte esencial de la misma, lo que logrará que la empresa mantenga un proceso de aprendizaje continuo y natural. Los tres procesos expuestos, estarán a cargo de la gestión o administración del conocimiento, pues como vimos tiene el objetivo de “administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades”. (ZORRILLA, 1997: 2)

