

# COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UN MODELO APLICABLE A LA MICROEMPRESA

**Rigoberto Soria Romo**

Doctor en estudios organizacionales por la Universidad  
Autónoma Metropolitana - Iztapalapa - Mexico  
Profesor titular de la Universidad de Guadalajara -  
México  
E-Mail: soriaromo@hotmail.com

Nuestra premisa es que un sistema comunicativo basado en un plan estratégico es necesario para todo tipo de organización, incluyendo las micro y pequeñas empresas. Nos proponemos analizar el sistema de comunicaciones de una micro empresa dedicada a la provisión de instrumental médico en el occidente de México, con los siguientes objetivos: a) Resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones, así como los beneficios que se derivan de ella; b) Proponer un marco teórico de la comunicación en las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes); c) Hacer un diagnóstico de la comunicación en Sistemas de Salud (SS); d) Proponer un modelo de comunicación para SS. La metodología utilizada consiste en el desarrollo de un modelo conceptual que culmina con la comunicación productiva de Nosnik. El modelo se prueba mediante la aplicación de una serie de encuestas y entrevistas a los principales actores de la empresa objeto de estudio. Entre los resultados destaca la sistematización de un modelo de comunicación organizacional para pequeñas y medianas empresas; la realización de un diagnóstico del sistema comunicativo de SS y la propuesta de un modelo comunicativo para la misma. Entre las conclusiones destaca que los sistemas comunicativos son fundamentales para todo tipo y tamaño de organización. En este ejercicio se muestra la importancia de la comunicación en una microempresa inserta en un mercado competitivo, que alcanza niveles internacionales y de avanzar hacia esquemas de comunicación productiva o estratégica planteada, entre otros autores, por Nosnik (2000, 2003) y Rebeil Corella (2000).

**Palabras clave:** comunicación organizacional, comunicación productiva, pequeña y mediana empresa,

**Recibido:** 06 - 04 - 2008

**Aceptado:** 22 - 07 - 2008

## Summary

Our premise is that a communication system based on a strategic plan is necessary for all types of organizations, including micro and small enterprises. We intend to analyze the communication system of a micro company dedicated to the provision of medical equipment in western Mexico with the following objectives: a) Emphasize the importance of communication in organizations, and the benefits that flow from it, b) propose a theoretical framework of communication in micro, small and medium enterprises (SMEs), c ) a diagnosis of communication in Health Systems (SS) d) To propose a communication model for SS. The methodology is the development of a conceptual model that culminates Nosnik productive communication. The model is tested by applying a series of surveys and interviews with key players in the company under study. The results highlighted the systematization of a model of organizational communication for small and medium enterprises to carry out a diagnosis of SS communication system and proposed a communication model for it. Among the findings highlighted that communication systems are essential for all types and sizes of organization. This exercise demonstrates the importance of communication in a micro-insert in a competitive market, which reaches international standards and move towards productive communication schemes or strategic raised, among others, by Nosnik (2000, 2003) and Corella Rebeil (2000).

**Keywords:** organizational communication, productive communication, small and medium enterprises

# ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A MODEL APPLICABLE TO THE SMALL BUSINESS

**Soria Romo Rigoberto**

Ph.D. in organizational studies from the Universidad  
Autónoma Metropolitana – Iztapalapa - Mexico  
Professor at the University of Guadalajara - Mexico  
E-Mail: soriaromo@hotmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN

Tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse permanentemente, pese a las limitaciones que constantemente tienen que enfrentar.

Según Casares (2007), ya en 1929, Paul T. Rankin (1929) realizó una investigación para saber en qué emplea la gente su tiempo y algunas de sus conclusiones fueron que el 70% de la actividad humana consciente se dedica a la comunicación, ya sea escribiendo, leyendo, hablando o escuchando, si utilizamos la mayor parte de nuestra vida en comunicarnos estamos abordando un aspecto importante del comportamiento humano y también importante en el ámbito organizacional, pues una buena comunicación evita conflictos y mejora la satisfacción en el trabajo, entre otros efectos.

En una primera reflexión se pudiera pensar que a medida que las empresas u organizaciones son más grandes, cualquiera que sea el parámetro aplicado requiere un sistema comunicativo más complejo y sofisticado. Sin embargo, nuestro punto de partida es que un buen sistema comunicativo basado en un plan estratégico de comunicación es necesario para todo tipo de organización, incluyendo las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por lo anterior, este artículo se propone analizar el sistema de comunicaciones en una micro empresa dedicada a la provisión de instrumental médico en el occidente de México. De acuerdo con este objetivo, el presente trabajo se compone de 7 apartados adicionales al presente: en la siguiente parte, se plantea el problema a estudiar y los objetivos a lograr. En el tercer apartado se presenta el marco teórico de la comunicación, sus antecedentes, niveles y tipos de comunicación en las organizaciones, el proceso y los públicos de la organización a quienes van dirigidos los esfuerzos comunicativos y los niveles de gestión en las organizaciones. La cuarta parte presenta el modelo de comunicación productiva desarrollado por Nosnik en

diferentes publicaciones y se propone como el modelo a aplicar en estas situaciones.

La siguiente sección trata de las nuevas tecnologías de información y su aplicación en la comunicación organizacional. El sexto apartado trata con el caso en estudio, cuya información se recolectó con base a encuestas y entrevistas con los integrantes de la organización. En la parte final se presentan algunos comentarios adicionales.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las organizaciones actuales, día con día se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes y procesos productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional. La importancia de este proceso consiste en que permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización.

Para integrar la comunicación de manera estratégica y productiva en la organización, es necesario analizar sus necesidades de comunicación y sobre esta base formular un modelo o plan general de comunicación acorde a las necesidades de cada tipo de público (internos, externos y especiales) con los que interactúa la organización, para permanecer en una indisoluble interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar los objetivos de las organizaciones. Este proceso es más necesario en las micro empresas, que son el segmento de la sociedad más vulnerable, donde se cuenta con mayores problemas para insertar procesos de cambio en la forma de administrar dichas empresas (Álvarez, 2003).

La comunicación es uno de los factores más importantes para el logro de metas en empresas e instituciones, por ello quienes ocupan puestos gerenciales, directivos y ejecutivos, deben de conocer

en qué consiste y cómo funciona, pues, cuanto mayor es la responsabilidad de un cargo, más tiempo se dedica a dicho proceso y al manejo de información como parte medular del trabajo cotidiano (Reinsch y Lamar, 1996).

De acuerdo con el anterior planteamiento, los objetivos de esta ponencia son:

- Resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones, así como los beneficios que se derivan de ella.
- Proponer un marco teórico de la comunicación en las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes).
- Hacer un diagnóstico de la comunicación en Sistemas de Salud (SS), nombre ficticio de una empresa real.
- Proponer un modelo de comunicación para SS.

El cumplimiento de estos objetivos requiere en primer lugar, del desarrollo de un marco teórico de la comunicación en las organizaciones.

### **3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA COMUNICACIÓN**

En este apartado se hace un recorrido acerca del tratamiento de la comunicación en diferentes momentos del desarrollo en la teoría de la organización, comenzando con la administración científica hasta llegar al modelo de comunicación productiva avanzado por Nosnik (2000, 2003) y otros autores. También se revisan conceptos relacionados con niveles y tipos de comunicación y niveles de gestión en las organizaciones, entre otros tópicos.

#### **3.1 ANTECEDENTES DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Tanto Jablin (1986) como Rebeil Corella (2000) señalan que en el desarrollo de las diferentes teorías de la organización se encuentran, aunque

sea de manera implícita, modelos o principios de comunicación. Esto se resalta desde Taylor, Fayol y Weber que desarrollan el paradigma de las estructuras piramidales y sostienen, en base a los supuestos de eficiencia de la comunicación vertical, la centralización de los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición de los individuos están basados en las recompensas materiales.

Con posterioridad a estas aportaciones iniciales, se desarrolla la teoría de las relaciones humanas, que focaliza el rendimiento organizacional con base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados.

Este enfoque da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo. En este enfoque destacan las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White, (1939), Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1964), Rensis Likert (1961).

La limitación que presenta esta teoría, es no considerar los efectos que el medio ambiente ejerce sobre la cultura y funcionamiento de las organizaciones. La teoría general de sistemas se desarrolla en la década de los cincuenta del siglo pasado. Este enfoque plantea que las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica y empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto en permanente transformación. Katz y Kahn (1966) plantean que las organizaciones están compuestas por partes interdependientes que no se

pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes.

Otro autor que ha hecho contribuciones importantes en esta perspectiva es Nosnik (2000), quien propone que puede definirse como una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, en ella no se concibe a la comunicación como elemento específico que le da funcionalidad al sistema organizacional, sino que define a la comunicación desde una perspectiva sistémica. De esta forma se destaca la característica de plataforma productiva que tiene la comunicación. Afirma que en la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y ser analizada de manera integral, en el contexto de la dinámica organizacional y como conformadora de estructuras organizacionales.

Una vez consideradas a las organizaciones como sistemas abiertos, viene la teoría de la contingencia señalando que lo que puede hacer eficiente a una organización puede no hacerlo en otra, ya que varían aspectos tales como, la configuración de las tareas, características de los miembros, estructuras de las relaciones interpersonales y subsistemas ambientales. Burns y Stalker (1961), sugieren que la configuración del medio ambiente, su grado de cambio o estabilidad frente a éste, afecta inevitablemente los sistemas de administración y comunicación. Lawrence y Lorsch (1967) destacan que las organizaciones que alcanzan el éxito son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que

existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de colaboración y comunicación entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí.

Uno de los autores clásicos en el campo de la comunicación es Harold Lasswell (1948) quien toma como objeto de estudio explícitamente a los procesos de comunicación. En su trabajo pionero (1948) plantea una explicación sobre la estructura y funcionamiento de la comunicación social, acuñó una pregunta que, con el paso del tiempo sugirió un esquema para hablar sobre el proceso de comunicación, incluido aquel que se lleva a cabo en las organizaciones, dicha pregunta ayuda a ordenar los conceptos y las variables del proceso de comunicación.

La pregunta dice: ¿Quién dice Qué a Quién a través de Qué canal, con Qué intención y Qué efecto? En donde el primer Quién se refiere a la fuente o emisor que inicia el proceso de la comunicación; el Qué se refiere al mensaje; a Quién es el receptor; a través de Qué canal es el medio utilizado para comunicar el mensaje y Qué efecto es el resultado o evaluación de todo el proceso. Si se enumeran los elementos de la pregunta se obtiene un orden lógico que ayuda a comprender la organización que se debe tener para planear con éxito la comunicación organizacional. Esta es una contribución fundamental acerca del proceso de comunicación en las organizaciones.

### **3.2 NIVELES Y TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes así como los medios a utilizar para su público objetivo, tomando en cuenta el perfil de la organización (Márquez, 2004). Las empresas tienen que mantenerse actualizadas, cotidianamente aumenta

la competencia y las necesidades de que exista una mejor comunicación con su público interno, externo y con los especiales, y así mejorar la imagen e identidad de la empresa (Seeger, 2001).

Para iniciar cualquier proyecto de comunicación en una organización se requiere desarrollar una labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta sus productos y/o servicio que la empresa ofrece a sus clientes, de esta manera se verán los usos adecuados de la estrategia de comunicación que se utilice en ella, para el reforzamiento de su identidad e imagen corporativa (Droege y Anderson, 2003). En la práctica la comunicación toma diversas formas en las organizaciones como son las relaciones públicas y publicidad, que son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares o específicas de comunicación, sin embargo aun se siguen utilizando con frecuencia (Perlow y Williams, 2003).

La respuesta positiva de los empleados que gozan de una buena comunicación viene a corroborar uno de los postulados básicos del comportamiento organizacional: la comunicación abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. Si los empleados conocen los problemas que afronta una organización y se les comunica lo que se trata de hacer, casi siempre su respuesta será favorable (Casares, 2007).

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Pérez, 2000: 94). El mismo autor plantea que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

a) **Comunicación operativa:** consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas

para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

b) **Comunicación táctica:** se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.

c) **Comunicación estratégica:** proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto.

La comunicación estratégica involucra, en principio, directamente a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto, lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización (Pérez, 2000).

### 3.3 PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1997).

Rebeil (2000) señala que es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo.

Por otra parte, Nosnik (1996) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- a) **Abierta:** su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- b) **Evolutiva:** pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- c) **Flexible:** permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) **Multidireccional:** maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.
- e) **Instrumentada:** se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Por su parte Katz y Kahn (1990) plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

**Comunicación Descendente.** Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos

de una organización hasta los más bajos, van del superior al subordinado.

**Comunicación Ascendente.** Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

**Comunicación Horizontal.** Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

**Comunicación Diagonal.** Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

**Comunicación informal.** Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece (Suárez, Ruiz, Hincapié y Mendoza, 2001). Simultáneamente, existen canales informales de comunicación, como son:

**Rumor.** Es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos, se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales (Martínez de Velasco, Nosnik, Vargas y Savage, 1988: 65).

### 3.4 LOS PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS NECESIDADES DE COMUNICACIÓN

Nosnik (1995) señala que existen tres tipos de públicos organizacionales: los internos, los externos y los especiales, están determinados por su

localización con respecto a la organización como emisor.

Los públicos externos están constituidos por diferentes grupos de receptores que buscan distintos tipos de información de la organización, como son: clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, agencias gubernamentales y secretarías de Estado, la comunidad y competencia. Exceptuando a la competencia, la empresa debe cumplir con todos los demás públicos proporcionándoles información oportuna, suficiente, confiable, veraz, etc., entre mejor y más información les de, mejor será la relación entre la empresa y tales públicos.

Los públicos internos son todos los empleados que pertenecen a la empresa, sin importar su estatus jerárquico, función o lo permanente o temporal de su contrato, cada público interno tiene sus propias necesidades de información y responsabilidades de comunicar a otros niveles, dependiendo de la estructura de la organización, cada nivel se encarga de comunicar diferentes cosas, por ejemplo, la alta dirección tiene la responsabilidad de firmar la mayoría de los mensajes que se dirigen a los diferentes públicos, la dirección comunica las directrices de cada área, etc., en la mayoría de las organizaciones se rompe la comunicación entre los niveles, por varias razones como es la confidencialidad, secrecía, centralización en la toma de decisiones, actitudes autocráticas y vicios en la delegación de responsabilidades.

Los públicos especiales son grupos que sin estar contratados por la organización tienen un interés especial por su buen funcionamiento, como son los accionistas, sindicatos, jubilados y discapacitados y la familia de los trabajadores, estos grupos están interesados en el bienestar de las organizaciones con las que están ligadas, pues repercute directamente en su situación como grupo de interés o particular.

### **3.5 NIVELES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

La comunicación como proceso humano de vinculación entre individuos responde a principios individuales, los cuales se aplican a cualquier tipo de intercambio de mensajes e información, estos principios Nosnik (1990:46) los ha nombrado las tres íes de la comunicación organizacional.

El primer principio es la comunicación íegra, ya que solicita veracidad en todas las comunicaciones que se emiten, dando un criterio de calidad para evaluar aquellas que recibimos, basada en hechos que puedan ser verificados.

El segundo principio es la comunicación íegral, exige cumplir con todos los receptores y públicos de la organización, ya sean internos, externos o especiales. Si este principio se cumple, los públicos de la organización tendrán una imagen positiva de ésta íltima, tanto fuera como dentro de la misma.

El tercer nivel es la comunicación íegrada a la productividad de la empresa, se busca que la comunicación no sea materia exclusiva de los especialistas en esta disciplina, con esto se desarrolla una plataforma de sistemas de información y un manejo de los mismos que permite mejor coordinación, para lograr ser más competitiva en sus nichos de mercado, así la comunicación organizacional puede actuar como detonador de los procesos de cambio que requiere cualquier organización.

Además, señala que existen tres principales niveles de gestión de mensajes e información en un sistema organizado para el logro de su misión a través de la productividad, estos niveles están estrechamente ligados al entendimiento y a los cambios en la percepción del proceso de comunicación humana.



El primer nivel de gestión comunicativo está ligado a los modelos lineales que se centran en las necesidades del emisor, enfatizan en la calidad de la información y el uso de tecnología avanzada para lograr mayor cobertura de receptores. El segundo nivel de explicación o entendimiento del proceso de comunicación humana es el que corresponde a los denominados modelos dinámicos o complejos, corresponden a las variables psicológicas de selectividad, de exposición e interpretación de mensajes por parte del receptor, la organización social y en red de los públicos y la retroalimentación.

Los modelos dinámicos son prototípicos de este nivel de gestión y enfatizan sobre todo la necesidad, voluntad y capacidad de los receptores de retroalimentar a sus emisores.

El tercer nivel de entendimiento de la comunicación se relaciona con la vanguardia de conocimiento en el área de administración y organización, la comunicación no solo es tecnología y calidad de señal en la transmisión y recepción de mensajes (nivel 1); ni tampoco se agota en el problema de la diferencia entre la intención de la fuente y de la interpretación e influencia en el receptor (nivel 2), sino que la comunicación es un soporte, una plataforma para lograr que cualquier sistema organizacional y de trabajo llegue a ser efectivo y competitivo, que logre sobrevivir en competencia con, o influencia de otros.

### **3.6 MODERNIDAD EN LA COMUNICACIÓN: EL MODELO DE NOSNIK**

Abraham Nosnik sugiere un modelo de comunicación organizacional que comprende varios niveles y culmina con lo que él llama comunicación productiva (Nosnik, 2000, 2003). Su punto de partida es el señalamiento acerca de que la información que fluye en la empresa es poder, "la información es poder" se ha traducido en más de una ocasión en la frase que justifica el centralizar la toma de decisiones y manejar de forma autoritaria la difusión

de la información por parte del líder. A este primer paso en el uso de la información se le llama lineal, porque es unidireccional, casual, privilegiado y restringido. En este nivel la fuente o emisor tienen acceso a más y mejor información que los demás.

Existe un segundo nivel de uso de información llamado dinámico, centrado en quien recibe la acción de comunicar de la fuente o el emisor: el receptor, el punto central del uso dinámico de la información es la capacidad del receptor de retroalimentar a su fuente.

En el tercer nivel, denominado productivo por Nosnik se va un paso más allá, la comunicación es efectiva no por el poder del emisor ni por la retroalimentación del receptor, el uso de información en este tercer modo o nivel depende del sistema donde surge, un concepto clave es la "receptividad" del emisor al receptor, del receptor al emisor y de ambos a las necesidades del sistema para todos ser productivos (de ahí el nombre de este nivel de comunicación).

La productividad se refiere al hecho de que todas las partes puedan cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas y así contribuir al avance equilibrado tanto del sistema como de las partes (emisores y receptores) que lo integran, una mentalidad y un modo de usar la información en donde todos ganen: emisores, receptores y sistema.

La comunicación productiva podrá mostrarse como modernidad en el uso de la información en la empresa, si muestra ser funcional con la apertura económica que las organizaciones enfrentan hoy día, la comunicación productiva como fuerza evolutiva en las empresas, adopta 2 formas principales: como procesos de mejora continua y como procesos generales de comunicación (Nosnik, 2000, 2003).

En este planteamiento se pasa de la mentalidad de que la información es poder al enfoque de

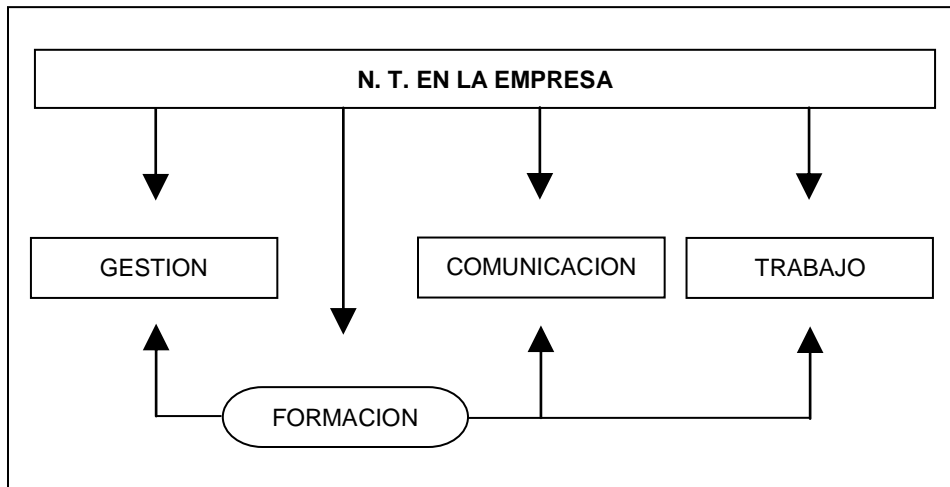
compartir inteligentemente la información entre emisores y receptores, para generar sistemas más justos y poderosos, la clave de éxito en esta transformación es nuestra capacidad de generar receptividad.

#### 4. INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN EN LAS MICROEMPRESAS

Nosnik (2003) señala que no existen tecnologías de comunicación, sino que las tecnologías, son

necesariamente de información, esto es, para que una tecnología fuese de comunicación debería ser capaz de generar metas y objetivos de intercambio de información con otras tecnologías y/o seres humanos, además de ser capaz de interpretar los mensajes que otras tecnologías y/o seres humanos le envíen y poder expresar su acuerdo y desacuerdo respecto del contenido de los mensajes recibidos.

**CUADRO 1.  
NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA EMPRESA**



Existe un constante desarrollo de nuevas tecnologías, la comunicación por medio de la tecnología ha ganado el carácter de motor de la economía y de la sociedad (Ilvay, 2000), en la actualidad el ejemplo más palpable de la relación entre estas dos es el Internet, el medio masivo de comunicación que les permite a las empresas extender sus horizontes, tanto de mercado como de consumidores y ampliar los medios por los cuales puede comercializar y distribuir sus productos. Martínez (1998) señala que la incorporación de las

nuevas tecnologías de la comunicación en la empresa tiene un doble significado: incorporarlas para su uso dentro de la misma y añadirlas para la formación con ellas, dirigidas a aspectos de la gestión, comunicación y el trabajo para su formación y plantea el cuadro adjunto. Sin embargo, la incorporación de nuevas tecnologías permiten la superación de una barrera, pero a su vez pueden generar nuevos retos, nuevos problemas a superar.

## 5. ESTUDIO DE CASO

En este apartado se presente el perfil de la empresa, el diagnóstico de su sistema comunicativo y una propuesta. Desde el punto de vista metodológico se utilizó una serie de encuestas y entrevistas a los principales actores de la empresa para desarrollar los diferentes apartados relacionados con el estudio de caso.

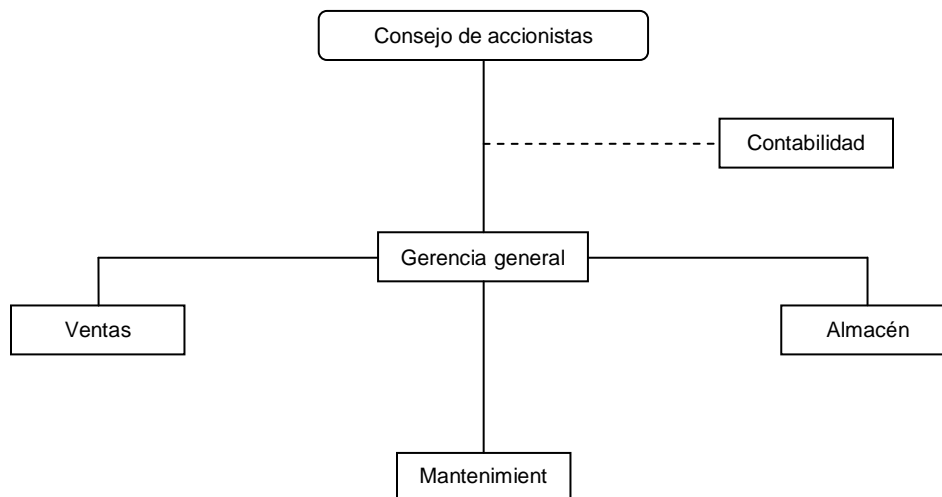
### 5.1 PERFIL Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

SS es una microempresa en el occidente de México, dedicada a la venta y distribución de material quirúrgico y equipo médico. Se establece en 2002 con el propósito de brindar servicios de calidad tanto al sector público como al privado de esta región del país. Sus clientes más

representativos son hospitales privados y sus distribuidores y los hospitales de gobierno. Cuenta con personal capacitado tanto en almacén, oficinas y ventas, para brindar una respuesta profesional a las necesidades del mercado.

El actual director general de SS, es el fundador de la empresa, y decidió incursionar en este giro porque laboraba en una empresa del mismo ramo, por lo que tenía conocimiento y experiencia sobre este tipo de mercado. La trayectoria que ha tenido no sólo ha sido a través del éxito ganando las licitaciones de la Secretaría de Salud; sino que también ha mejorado su toma de decisiones considerando la existencia de procedimientos y regulaciones para realizar actividades como las compras internacionales. A continuación se presenta el organigrama de la empresa bajo estudio

**FIGURA 1.  
ORGANIGRAMA DE SS**



Fuente: Información de los directivos de la organización y observación directa.

## 5.2 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN EN SS

Con la información recabada de los cuestionarios que se aplicaron en esta empresa, se

presentan los siguientes cuadros en los que se resumen los aspectos de la comunicación que son más aplicables, las que se encuentran en un término intermedio y las menos aplicables de la empresa bajo estudio.

### CUADRO 1. ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN CARACTERÍSTICOS DE LA EMPRESA

- Se impulsa la expresión de ideas de los trabajadores
- Discretos con el manejo de información confidencial
- Evitan generar y reproducir chismes
- Mantienen buenas relaciones con sus proveedores
- Utilizan diversos medios para comunicarse
- Clarifican los hechos
- Las críticas van acompañadas de sugerencias para mejorar
- Interacción de todos los miembros de la empresa
- Se impulsa la comunicación con los empleados

**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas y entrevistas aplicadas a la empresa

### CUADRO 2. ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN PRESENTES, AUNQUE NO DE MANERA SISTEMÁTICA

- Se mantienen buenas relaciones con sus clientes
- Se trata de favorecer las relaciones con sus colegas
- Se hablan de capacitación de manera constante
- Se analiza la credibilidad de lo que les comunican
- Se trata de identificar las causas de los problemas antes de solucionarlos
- Se promueve el trabajo en equipo
- Son flexibles en el cumplimiento e interpretación de las normas de trabajo
- Dan seguimiento de las actividades delegadas a los empleados
- Las funciones de cada puesto están claramente especificadas
- Promueven la generación de ideas en la coordinación del trabajo
- Procuran asesorar a los empleados para disminuir los errores
- Están abiertos a la participación e innovación
- Clarifican las normas y procedimientos que deben seguir los empleados
- Son accesibles para conversar con los empleados

**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas y entrevistas aplicadas a la empresa

**CUADRO 3.  
ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN POCO APLICABLES A LA EMPRESA**

- No existe manejo sistemático de formas de comunicación escrita
- Poca atención a los problemas de los trabajadores
- Escasez de formas de comunicación planeada
- Mínimo involucramiento de los trabajadores en el logro de los objetivos de la empresa
- Poca previsión de implicaciones de la toma de decisiones
- No existe búsqueda sistemática de información que les permita tomar mejores decisiones
- Poca claridad de los acuerdos a los que se llega en un proceso de negociación

**Fuente:** Elaboración propia con base a encuestas y entrevistas aplicadas a la empresa

De acuerdo a la información proporcionada por los miembros de la empresa, señalan que el tipo de comunicación en la empresa es descendente, los mensajes se generan en la gerencia, el cual los transmite al supervisor y llega de la misma forma a los empleados, el proceso de comunicación es corto y fluido, debido a que laboran pocas personas, a pesar de ser una micro empresa la forma de comunicación es similar a las grandes empresas que tienen múltiples niveles jerárquicos y departamentos.

En lo que respecta a la existencia de los canales informales de la comunicación, esta empresa no es la excepción, algunos de los empleados mencionan que los mensajes se transmiten impersonalmente a través de rumores, los cuales se aclaran con las juntas que se llevan a cabo para eliminar la falta de información.

En cuanto a la comunicación con los públicos de la organización, se alude que mantienen buenas relaciones con los externos (proveedores y clientes en menor medida), los internos (todos los empleados) y con los especiales (los accionistas) contribuyendo sin duda, a la integración de la dinámica organizacional y con una mayor identificación de cada uno de estos públicos con la empresa.

La empresa se encuentra en un primer nivel de explicación o entendimiento del proceso de comunicación, concentrándose en las necesidades de la empresa, enfatizando en la calidad de la información y el uso de tecnología avanzada para lograr una mayor cobertura con sus proveedores, clientes y accionistas principalmente.

La incorporación de nuevas tecnologías de información es un aspecto muy importante en cualquier empresa, particularmente en SS, existen dos canales de comunicación: el Internet y el teléfono, representando mayor importancia el Internet, pues tiene diversas formas para transmitir los mensajes a sus diversos públicos como es el correo electrónico, mensajes instantáneos, y además que todos los tipos de públicos pueden acceder a la página web de la empresa (que trae beneficios publicitarios), entre otros.

### **5.3 MODELO DE COMUNICACIÓN PARA SS**

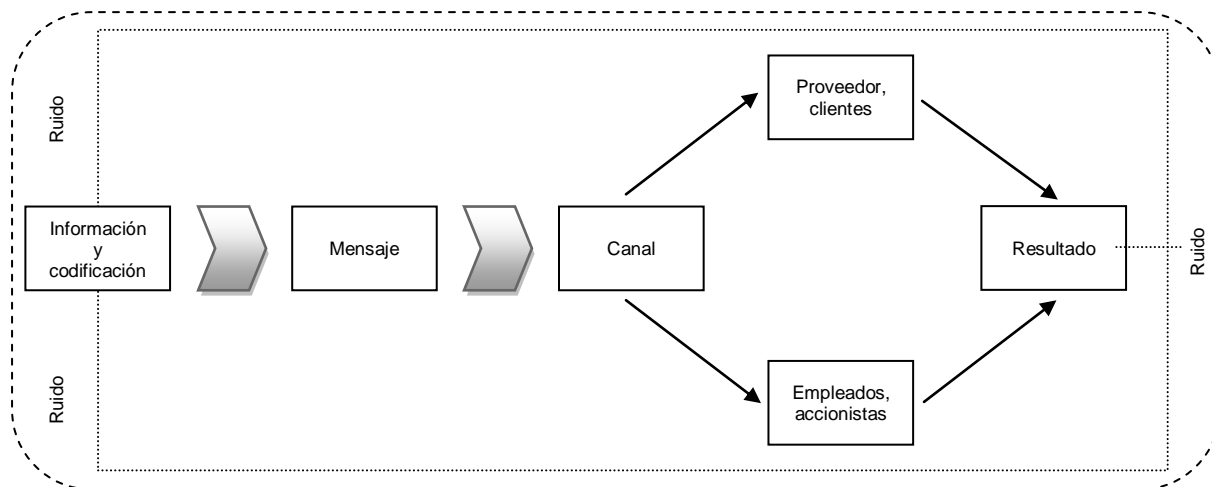
El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos de los procesos comunicativos, con diferencias en cuanto a descripciones y sus elementos.

Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado

momento. Pérez (2000) señala que no todos los modelos son aplicables a todo tipo de

organizaciones.

El modelo de comunicación que se plantea para SS es el siguiente:



En este modelo el emisor, que en este caso es la gerencia es la encargada de recopilar la información necesaria y codificarla para que pueda transmitir el mensaje a través de los diversos canales o medios que sean más adecuados (de acuerdo a cada circunstancia), para que llegue a su destino, ya sea a su público interno, como son sus empleados, accionistas o a su público externo, proveedores, clientes, etc., y lograr que el objetivo del mensaje logre el resultado esperado, una vez obtenido el resultado del mensaje se da la retroalimentación y todo este proceso se vuelve cíclico en un ambiente de ruido en el entorno de la empresa, ya que se encuentra envuelta en un ambiente de constante evolución de la información.

## 6. COMENTARIOS FINALES

Toda empresa está inmersa en un ambiente de competencia, apertura, complejidad, donde existe una

modernidad comunicacional en la que tiene que tomar parte para sobrevivir. La comunicación es uno de los factores más importantes para que cualquier empresa logre sus metas, sus beneficios son innumerables, por ejemplo, mejora la coordinación en el trabajo, logra que los trabajadores se comprometan con los objetivos de la empresa, incrementan las relaciones con sus diversos públicos, lo que contribuye a aumentar las oportunidades de negocios, y en general hace que la comunicación en la empresa tome otro rumbo, cambiando la comunicación informal por formal y utilizarla de manera inteligente, ese es el reto.

El diagnóstico de la comunicación en SS permite identificar los aspectos en los cuales la empresa tiene que poner atención, trabajar en ellos, aprovechar las ventajas con las que cuentan, siendo una de ellas sus trabajadores, que están dispuestos a implementar los cambios necesarios en beneficio de la empresa y de su desarrollo personal.

El diagnóstico de los sistemas comunicativos es importante para todo tipo y tamaño de organización. En este ejercicio se muestra la importancia de la comunicación en una microempresa inserta en un mercado competitivo, que alcanza niveles internacionales y de avanzar hacia esquemas de comunicación productiva o estratégica planteada, entre otros autores por Nosnik (2000, 2003) y Rebeil Corella (2000).

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, K. (2003), “La importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos humanos: El caso de FESPAD”, en *Razón y Palabra*, no. 32, abril – mayo, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Argyris, Chris, (1964), *Integrating the individual and the organization*, Wiley, New York.
- Burns, Tom y G.M. Stalker (1961), *The management of innovation*, Tavistock: London.
- Casares, E. (2007), “La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción”, en *Razón y Palabra*, No. 56. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Droege, S. B. y J. R. Anderson (2003), “Trust and Organizational Information Flow”, *Journal of Business and Management*, vol. 9, no. 1.
- Fayol, Henry, (1997), *Administración industrial y general*, Herrera Hermanos, México.
- Fernández, C. (1997), *La Comunicación en las organizaciones*, México: Trillas.
- Ilvay, S. (2000), “Nuevos escenarios y tecnologías de la comunicación en el umbral del tercer milenio”, en *Razón y Palabra*, no. 18, mayo-julio <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>
- Jablin, Fred, (1986), “Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro, la comunicación humana”, en Fernández Collado, Carlos y Gordon Dahnke, *La Comunicación Humana: Ciencia Social*, McGraw Hill, México.

- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966), *The social psychology of organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1990), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Lasswell, Harold, (1948) "La estructura y función de la comunicación en sociedad".
- Lawrence, Paul R. y Jay W, Lorsch (1967), *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Boston: Harvard University Press. Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Likert, Rensis (1961), *New Patterns of management*, New York: Mc Graw Hill,
- Lippit, R., R. K. White, "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates", *Journal of Social Psychology*, 10, 1939, pp. 271-299.
- Márquez, M. (2004), "Comunicación organizacional" en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm> (consultado el 14 mayo de 2007).
- Martínez, F. (1998), *Tecnología y su apoyo a educación en las organizaciones*, Caracas: Congreso Mundial de Recursos Humanos.
- Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (1988), *Comunicación organizacional práctica*, México: Trillas.
- Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., Vargas, V., Savage, G. (1998), "Comunicación horizontal, informal y rumor" en *Comunicación y rumor*, México: Trillas, 55-83.
- McGregor, Douglass (1960), *The human side of enterprise*, New York: McGraw Hill.
- Nosnik, Abraham, (1990) "Las tres 'fés' de la comunicación organizacional", en *Alta Dirección*, 2 (5:46), Septiembre-Octubre.
- Nosnik, Abraham, (1995), *Curso de Comunicación Organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos*. Mimeo, México D.F.
- Nosnik, Abraham, (1996), *Comunicación y gestión organizacional*, Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Nosnik, Abraham, (2000), "¿Porqué la comunicación es relevante en la empresa?", en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, 75-92.
- Nosnik, Abraham, (2003), "Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico", en *Razón y Palabra*, núm. 34, Año 8. México, pp. 1-12: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>.
- Pérez Castillo, Juan Guillermo, (2000), "La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones" en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, (93-124).
- Perlow, L. y S. Williams (2003), "Is Silence Killing Your Company?", en *Harvard Business Review*, vol. 81 (5).
- Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval Reséndiz (Coordinadoras) (2000), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana.



Rebeil Corella, María Antonieta (2000), "Perfiles de la comunicación en las organizaciones" en Rebeil Corella María Antonieta y Celia RuizSandoval

Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés editores / Universidad Iberoamericana, pp. 159-192.  
Reinsch Jr., y Lamar, N. (1996), "Business Communications: present, past and future", *Management Communication Quarterly*. 10 (1).

Seeger, M. (2001), "Ethics and Communication in Organizational Contexts: Moving from the Fringe to the Center", en *American Communication Journal*, 5 (1), Fall.

Suárez, Ruiz, Hincapie, Mendoza (2001), "La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad", en *Razón y Palabra*, no. 23.  
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>

Taylor, Frederick, (1997), *Principios de la administración científica*, México: Herrera Hermanos.

Weber, Max, (1970), *Economía y sociedad*, México: FCE. Edición original 1922.

