

# Comunicación para la dinámica organizacional

MARILUZ RESTREPO J.\*

## Comunicación en y de las organizaciones



Las acciones de apertura económica y de modernización del Estado que implican procesos de privatización, de municipalización, de productividad y de competitividad, entre otros, hacen que tanto entidades privadas como públicas se encuentren con nuevos retos que las han llevado a preguntarse por sus modelos de interacción. En su interior, las relaciones con los empleados, particularmente a partir de los diversos estilos administrativos, así como en las acciones de gestión humana han ido cobrando nuevos rumbos en los que los modelos lineales, verticales e impositivos han ido cediendo el paso al trabajo en equipo basado en una mayor participación y autonomía. En cuanto a las relaciones con el exterior, han ido apareciendo propuestas innovadoras para las actividades de servicio, mercadeo y ventas, y se ha ido dando mayor atención a los asuntos «corporativos» en relación con las diversas instancias culturales, sociales, políticas y económicas de cada nación.

---

\* Profesora Titular y Directora del Énfasis en Comunicación Organizacional de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana y Profesora de la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de Colombia. [mrestrep@javercol.javeriana.edu.co](mailto:mrestrep@javercol.javeriana.edu.co)

En cualquiera de estos ámbitos se hace evidente la presencia de procesos y acciones de comunicación que no son sólo un «adorno» del trabajo administrativo, sino que se comprenden como componentes esenciales del entramado organizacional. Estos procesos de comunicación —que existen aun cuando no sean tenidos en cuenta— son inherentes a la operación del negocio de cualquier organización; la atraviesan configurándola en lo que es. Los procesos y acciones de comunicación se constituyen en con-formadores de la identidad y cultura de cualquier organización y, por ende, de la proyección de su imagen.

La comunicación en y de las organizaciones ha de entenderse de una manera integral, reconociendo cómo atraviesa todas las acciones de una empresa o entidad, configurando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad, marcando un estilo propio y, por ende, sus formas de proyectarse al exterior. Cada vez es más nítido cómo los procesos de comunicación contribuyen a desarrollar formas de interrelación más participativas y, por lo tanto más comprometidas, a dar mayor flexibilidad a las organizaciones como base de su permanente trans-formación, y a facilitar su interacción social de manera responsable para conjugar sus intereses con las condiciones culturales, económicas y políticas en las que se mueven y desarrollan para configurar con mayor sentido nuestra sociedad.

Trabajar estos aspectos se hace indispensable como parte de las tareas de cualquier organización. Al acercarse a las organizaciones desde una perspectiva comunicacional se reconocen nuevas maneras de ver el trabajo, las relaciones internas y los diversos procesos de interacción con sus diversos públicos externos.

### **Comunicación: procesos, mensajes, redes**

La comunicación es siempre un proceso que se da entre personas en el que se construyen mensajes posibles. Esto implica que la comunicación siempre está abierta a la construcción de nuevos sentidos como base de la comprensión del hombre y de su mundo. Comunicar es «querer decir a otro algo sobre el mundo», como nos lo enseñó Aristóteles. En nuestro caso, el «mundo» corresponde a las entidades concretas y a su sentido como organización en Colombia.

El proceso requiere la utilización de signos (lingüísticos, gestuales, no verbales, etc.), como formas de re-presentar el mundo y, en ocasiones, de la mediación de «medios técnicos» (impresos, audiovisuales, electrónicos, etc.), pero en ningún caso, la comunicación puede reducirse ni a los signos, ni a los medios.

La comunicación no es un proceso lineal: no se puede reducir a la relación causa-efecto o estímulo-respuesta, por cuanto el ser humano siempre construye sentido —interpreta— desde su propio mundo. De ahí que la comunicación nunca podrá ser totalmente «fiel» porque se da entre humanos, no entre máquinas; y menos pensamos que se trate de hacer del hombre como una máquina para que responda siempre igual ante el mismo estímulo.

El proceso de comunicación se puede comprender mejor como una red multidimensional, en donde varios procesos se dan simultáneamente y en donde nosotros, seres humanos, somos como nudos interceptores —que a su vez son redes— por donde se van construyendo los mensajes.

El proceso de comunicación se da siempre con el otro; así, el mensaje se construye siempre en la tensión entre quien lo emana y el otro que lo comprende. Este proceso necesariamente requiere tres tipos de acciones que no pueden disociarse por cuanto un mismo sujeto las realiza permanen-

temente, pero que metodológicamente se pueden distinguir así:

- Producción (creación: selección y combinación de signos);
  - Transmisión (distribución, circulación, proyección, recorridos, trayectos) y
  - Recepción (lectura, apropiación, comprensión, interpretación),
- todos esenciales en la construcción del mensaje.

### **Organización desde el modelo de acción histórica**

Entendemos la organización como un conjunto de medios gobernados por una autoridad propia para asegurar una función reconocida como legítima en una sociedad dada; es decir, las organizaciones son unidades colectivas de acción formadas para perseguir fines específicos, dirigidas por un poder que establece una forma de autoridad que determina el status y el rol de sus miembros. Una empresa, un entidad descentralizada, un hospital, por ejemplo, son organizaciones.

Una organización tiene, entonces, dos caras: se sitúa en un conjunto societal como expresión particular y concreta de un sistema de acción histórica y de relaciones de clase y, de otra, es una actividad regulada por decisiones que emanan de su sistema político. En este sentido, nunca se puede definir una organización únicamente por sus relaciones con su entorno, por cuanto ella es también una unidad de decisión colocada dentro de ese ambiente histórico. Una escuela jamás responde totalmente a las exigencias de sus alumnos, así como la empresa no responde totalmente a las exigencias del mercado.

Por una parte, el sistema organizacional es cerrado: posee fronteras precisas en cuyo interior se aplican unas reglas y se ejerce una autoridad. Sus dirigentes tienen, pues, atributos de poder: hacia el exterior

tienen la capacidad de hacer la paz y la guerra, y hacia el interior, la doble capacidad de integración y de socialización formal e informal. Pero, por otra parte, debemos reconocer que ninguna organización puede ser totalmente institucionalizada; es decir, politizada sin desaparecer. Es siempre un centro de decisión que actúa en relación con otros centros de decisión. Si bien es cierto que una organización se define en relación con objetivos y fines externos, ésta no se puede reducir a un conjunto de medios puestos al servicio de objetivos definidos totalmente desde fuera. La adaptación al medio ambiente y la gestión interna son maneras por las cuales los objetivos se realizan y determinan.

En este sentido, una organización es siempre dependiente y autónoma a la vez. Es autónoma en tanto que es un centro de decisión que puede establecer intercambios con el exterior y normas internas de funcionamiento, pero depende de limitaciones técnicas y de objetivos sociales. Tiene a la vez una acción al exterior y al interior de sí misma. Por una parte, define sus objetivos y organiza intercambios; por otra, establece sus normas y mantiene su equilibrio; es decir, las relaciones entre sus partes que son compatibles con su integración y con la consecución de sus objetivos. Por sus objetivos, una organización pertenece más directamente a la sociedad, es decir, depende de un campo de historicidad y de un sistema político. A la inversa, los problemas de equilibrio interno son más definibles en términos de procesos de dirección.

Teniendo en cuenta estas cuatro dimensiones se pueden distinguir organizaciones productoras, comerciales, administrativas y técnicas. Las primeras están gobernadas por sus objetivos, por su voluntad de alcanzar ciertos fines, de acrecentar la producción, sus beneficios o su poder. Las segundas están más preocupadas por sus intercambios con el exterior; es decir, por su adaptación constante a un medio ambiente, a un mercado en permanente cambio. Las terceras dan más importancia a la ges-

tión administrativa o a lo que uno llama comúnmente organización, esto es, a su funcionamiento interno. Las últimas se preocupan de su coherencia técnica y profesional y del acoplamiento de los instrumentos de producción. Técnicos, comerciantes, administradores y dirigentes tienden, cada uno por su lado, a privilegiar uno de los elementos del sistema organizacional. Sin embargo, ninguna organización puede dispensarse de responder simultáneamente a estos cuatro órdenes de exigencias.

El sistema organizacional nunca se aísla de la jerarquía de los sistemas sociales. De una parte, sería imposible pensar una sociedad sin empresas, sin escuelas, sin oficinas públicas, etc., pero de otra, no podría pensarse que una sociedad sea un agregado de organizaciones que negocian sus relaciones políticas para llegar a constituir un cierto tipo de sociedad global. El conjunto de las organizaciones «pone en obra», más allá de las particularidades de cada una, orientaciones sociales y culturales y relaciones de clases administradas por un sistema político. De ahí que las organizaciones no viven solamente en la sociedad, sino en medio de acontecimientos que ella produce y que la afectan.

Una organización privada de innovación está amenazada de ser cada vez más absorbida por la resolución de tensiones inevitables entre los diversos elementos de su funcionamiento. Inversamente, es imposible para una organización tomar iniciativas si no tiene algún modo de gestión de sus tensiones. No se habla aquí de conflictos, sino de tensiones que oponen objetivos, normas, intercambios y equilibrio interno. Esta interdependencia de la capacidad de iniciativa y de la gestión de las tensiones está en el corazón mismo de las organizaciones porque esto marca su doble naturaleza: son unidades particulares de acción y pertenecen a un campo de historicidad y a una sociedad política. Son, a la vez, sistema y unidad de acción.

### **Comunicación, cultura, identidad y proyección organizacional**

La comunicación en las organizaciones se da siempre aunque no existan procesos institucionalizados. Los procesos de comunicación son esenciales a la operación de la entidad (permanentemente alguien está diciendo algo sobre el mundo a otro(s) para que ocurran las acciones propias del «negocio»); y es, por lo tanto, constitutiva de la cultura (las formas de significar, de valorar y de expresarse una organización) y por ende de su identidad (lo que la hace ser lo que es, lo que la distingue de las demás), configurando imágenes (proyección de la organización por sus múltiples formas de presentarse y representarse y percepción por parte de otros de una forma de ser) reconocida por sus diversos públicos internos y externos.

Una organización es un núcleo de decisiones cuyas formas de socialización son determinantes para su configuración y en esa configuración se va construyendo cultura.

La socialización es fruto de la interacción humana posibilitada por múltiples formas de comunicación: las transacciones que determinan sus formas de operación, el conjunto normativo y de control que regula las acciones, las formas de interrelación que van definiendo una manera específica de hacer las cosas y, por ende una manera de ser; las acciones de divulgación que «dan a conocer» y «ponen en contacto «historias de unos y otros»; las diversas formas de reunión —sociales y de trabajo—; los rituales y símbolos, los procesos educativos, y los de participación, etc. Ahí radica la identidad y la cultura de la organización; es lo que hace que una entidad sea esa y no otra. Y esta forma de ser se manifiesta en las múltiples maneras como la organización se re-presenta, como se hace conocer, como comunica su ser, y siempre comunica a través de todas sus actuaciones.

La comunicación puede entenderse, entonces, como un entramado que da forma a la organización, lo que la in-forma haciéndola ser lo que es. De ahí que ésta no pueda ser prescrita porque la comunicación siempre corresponde a la forma de ser de lo que la engendra, en este caso, la empresa o institución.

### **Dimensiones y ámbitos de la comunicación organizacional**

Desde esta perspectiva podemos especificar cuatro dimensiones de los procesos de comunicación en una organización. Estos se presentan por lo general entramados, no uno por sí solo, pero tampoco todos tienen que estar presentes siempre.

— Como «in-formación» (lo que da forma), en cuanto configurador de las operaciones propias de cada entidad. Se refiere a las transacciones estables que se dan para que el negocio opere, al sistema normativo (misión, principios, políticas, normas, reglamentos, instrucciones, etc.) que las respalda y a las formas de control y seguimiento de esas acciones.

— Como divulgación en donde prima el «dar a conocer» a otros. Se basa en «hacer público» algo, en ofrecer a los otros una representación de algo (lo que se hace a diario, actividades especiales, decisiones que se toman, etc.); generalmente se busca interesar al otro, persuadirlo, apelar a sus gustos, intereses, deseos, conocimientos, para que comparta esa representación que se le ofrece.

— Como generador de relaciones encaminadas a la formación, la socialización y/o el refuerzo de procesos culturales. El trabajo explícito con el otro, las actividades recreativas, los relatos compartidos, los rituales y las celebraciones son algunos de los procesos de comunicación aquí contemplados.

— Como participación, como acción de comunicación del «otro». En este punto se completa el ciclo de comunicación, en donde explícitamente se da la palabra al otro, se le escucha y se le reconoce. El trabajo en equipo, los programas de sugerencias, la ampliación de los ámbitos de toma de decisiones, las múltiples maneras de permitir y reconocer la iniciativa hacen que quienes constituyen la empresa puedan intervenir en ella haciéndola lo que es.

Participación no es mera opinión, ni tampoco que todos tengan que ver con todo; en la participación el «yo» está involucrado en la acción, él decide, por tanto se supone responsabilidad; de ahí que sólo se pueda participar en lo que uno es «competente». Mediante su «participación» el ser humano se va constituyendo en sujeto; es la única posibilidad de ejercicio y desarrollo de su autonomía y, por ende, es así como se establecen los vínculos de pertenencia y compromiso con la entidad.

Estas dimensiones de la comunicación en una organización se presentan en cuatro ámbitos que podemos enunciar de la siguiente manera:

—En los procesos administrativos, esto es, en todas las acciones de coordinación de los procesos para realizar las tareas que la entidad se propone.

—En las relaciones de trabajo, esto es, en todos los procesos relacionados con la interacción humana de los miembros de la entidad en cuanto personas que «laboran» y que precisamente mediante esas acciones se posibilitaría el desarrollo humano y por ende la constitución del hombre como sujeto y como actor social.

—En los diversos tipos de vínculos con consumidores/usuarios, razón de ser de toda entidad, en donde las acciones de servicio y/o los procesos de venta son esenciales.

—En la proyección de la organización como cuerpo (corporación) que de una manera u otra establece lazos de interacción directos o indirectos con los accionistas, las familias de los empleados, los proveedores, los distribuidores, la competencia y/o entidades afines, los medios de comunicación, el Estado, el ámbito científico-técnico al cual pertenece la entidad, los vecinos, la comunidad en general, etc.

Cuando se establecen procesos institucionalizados de comunicación —y no podemos olvidar que la comunicación siempre se da aunque no existan estos programas— no creemos que se trate de coartar, dirigir y limitar procesos, (aquellas acciones de comunicación que se realicen también pueden configurar una cultura totalitaria, amenazadora y limitante), sino, más bien se trata de reconocer las implicaciones y posibilidades de la comunicación, de generar un ambiente en donde la representación y la expresión que configura sentidos posibles sea una forma de ser de la organización. De ahí que creemos que la comunicación cruza la organización, es como un entramado que la define en lo que es.

Si la organización tradicionalmente se ha estudiado desde la ingeniería, la administración, el derecho, pensarla desde la comunicación implica reconocerla en lo que ella representa, en las múltiples formas que tiene de presentarse y representarse con sus diferentes públicos. La forma de ser de la organización es dada y posibilitada por las formas de comunicación que allí se gesten. Implica, por tanto, reconocer las diversas organizaciones como constructoras de sentidos, de formas de ser que son las que configuran la sociedad, en nuestro caso, Colombia.

## Bibliografía

- Arendt, Hanna. **La condición humana**. Madrid: Península, 1993.
- Eco, U. **Obra abierta**. Bogotá: Planeta, 1984. *Apertura, información y comunicación*.
- Escarpit, R. **Teoría general de la información y comunicación**. Barcelona: ICARIA, 1981.
- Goody, Jack. **La lógica de la escritura y la organización de la sociedad**. Madrid: Alianza, 1990.
- Gueroult, M (ed.). **El concepto de información en la ciencia contemporánea**. México: Siglo XXI, 1966.
- Lewski, Roy. *Organizational Seduction: Building Commitment to Organizations*. en **Organizational Dynamics**, Autumn, 1981.
- Locke, E. et al. *Participation in Decision Making* en **Organizational Dynamics**, Summer, 1986.
- Luhman, Niklas. **Sociedad y sistema: la ambición de la teoría**. Barcelona: Paidós, 1990.
- Morin, Edgar. **El método** (Vol 1). Madrid: Cátedra, 1981.
- Morin, Edgar. **Ciencia con conciencia**. Barcelona: Anthropos, 1984.
- Morin, Edgar. **Introducción al pensamiento complejo**: Barcelona, Gedisa, 1994.
- Muccigrosso, R. *Organizational Culture* en **Human Development**, 3, 1987.
- Restrepo, M. y J. Rubio A. **Intervenir en la organización**. 2da Edición. Bogotá: Significantes de Papel, 1994.
- Ricoeur, Paul. **Finitud y culpabilidad**. México: Siglo XXI, 1983.
- Rubio A., Jaime. **Modelos y mensajes**. Bogotá: Significantes de Papel, 1993.
- Sashkin, M y R. Williams. *Does Fairness Make a Difference* en **Organizational Dynamics**, Autumn, 1990.
- Serres, M. **El mensajero en Estructuralismo y epistemología**. Buenos Aires: Nueva Visión, 1970.
- Sfez, L. **Crítica de las decisiones**. México: FCE, 1989.
- Sfez, L. (ed) **Dictionnaire critique de la communication**. París: P.U.F., 1993. La sección dedicada a «Communication et organisation».
- Touraine, A. **Crítica a la modernidad**. Barcelona, 1993.
- Touraine, A. **La sociedad post-industrial**. Barcelona: Ariel, 1973.