

**XV**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



# IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL: EL CASO COMPARATIVO DE TRES ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN JALISCO.

Área de Investigación: Teoría de la organización

## AUTORES

### **Rigoberto Soria Romo 1**

Doctorado en Estudios Organizacionales por la UAM I

Teléfonos: 01-33- 3770- 3456 y 3770 – 3300 extensión 5613

Correo electrónico: soriaromo@yahoo.com.mx

Periférico Norte No. 799, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan Jalisco, México, C.P. 45100

### **Mtra. Aimée Pérez Esparza 2**

Maestra en Negocios y Estudios Económicos por el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara

Teléfonos: 01-33- 3770- 3456 y 3770 – 3300 extensión 5613

Correo electrónico: aimeepe72@hotmail.com

Periférico Norte No. 799, Núcleo Universitario Los Belenes, Zapopan Jalisco, México, C.P. 45100

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## RESUMEN

### IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL: EL CASO COMPARATIVO DE TRES ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN JALISCO

**Área de investigación:** Teoría de la organización

La comunicación en las organizaciones es un tema de creciente importancia tanto práctica como académica. Éste incluye todo tipo de organizaciones, públicas, privadas y sociales, entre otras. Este trabajo estudia los procesos comunicativos en organizaciones no gubernamentales. En primera instancia se expone un marco teórico relacionado con la comunicación organizacional y la importancia de la misma en relación al buen desempeño de la organización, para el logro de sus objetivos y metas. Por otra parte, se hace un rápido recorrido por algunas escuelas de pensamiento sobre administración y organizaciones y su tratamiento de la comunicación. Se termina con los conceptos de comunicación estratégica y comunicación productiva que enfocan los procesos comunicativos como parte del accionar diario de las empresas, cuyo buen funcionamiento contribuye a la productividad y competitividad de la empresa, al generar una mayor efectividad, un medio ambiente más sano y ayudar a la integración del personal con los objetivos de la empresa, para trabajar en conjunto y no como entes separados. Sin embargo, se encuentra una limitación en la teoría, ya que ha sido desarrollada, cuando menos en nuestro país, en base a la observación de las empresas, un solo tipo de organización, por lo que no necesariamente se aplica a todo tipo de organización. Se complementa el trabajo con el estudio de los procesos comunicativos de tres organizaciones no gubernamentales, tanto al interior de las mismas como con sus públicos externos. Estos casos además de servir de ejemplos de la aplicación de la comunicación organizacional, posibilitan el observar cómo una buena comunicación en la organización contribuye al logro de los objetivos de la organización, y sus procesos de comunicación interna y externa. Sin embargo también es posible observar las limitaciones de la teoría existente, lo que genera la

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

necesidad de desarrollar nuevos conceptos y marcos teóricos para analizar formas organizacionales diferentes a las económicas.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, estrategias de comunicación, organizaciones no gubernamentales.

## PONENCIA

### IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL: EL CASO COMPARATIVO DE TRES ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN JALISCO

**Área de investigación:** Teoría de la organización

#### Introducción

Los estudios organizacionales en la actualidad han tenido un gran impulso dada la necesidad del empresario por obtener mejores estrategias que le permitan contar con una organización efectiva, por lo cual investigadores de todo el mundo se han dado a la tarea de localizar aquellas áreas organizacionales que tienen una relación importante con la empresa y su efectividad.

Dentro de la organización existen una gran cantidad de áreas de estudio, desde cultura, clima, comportamiento, comunicación organizacional entre otros. Para este estudio se tomará en cuenta a la comunicación organizacional ya que desde nuestro punto de vista es uno de los factores organizacionales más importantes.

Como mencionan Soria y Alvarado (2010), "la comunicación es un fenómeno que ha estado presente desde el origen de la humanidad, en diversas manifestaciones: oral, escrita, pictográfica, kinésica, paralenguaje, proxémica, entre otras. Siendo ésta misma el amalgama entre el ser humano y las relaciones entre ellos". Por lo anterior, el estudio de la comunicación se vuelve de vital importancia, ya que si se cuenta con una estrategia de comunicación adecuada dentro de la organización, la empresa logrará ser más efectiva y productiva.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

En este documento se hace una somera revisión de la teoría existente sobre comunicación organizacional y a su vez mostrará tres estudios de caso realizados en empresas no gubernamentales, esto con el fin de mostrar la importancia que tiene una adecuada comunicación organizacional dentro de la empresa para lograr sus objetivos y metas.

## La comunicación dentro de las organizaciones

Una vez observada la necesidad de la existencia de una comunicación organizacional productiva, que permita la retroalimentación mediante sistemas de comunicación abiertos y compartidos por los miembros de la organización, surge la inquietud de estudiar los sistemas comunicacionales existentes en las organizaciones.

Si bien la teoría siempre nos marca el lado positivo del actuar de las empresas, en la realidad frecuentemente ocurre lo contrario, nos topamos con empresas que no contienen formas de actuar adecuadas y que en muchas de las ocasiones una mala dirección lleva a la empresa a una variedad de problemas. La carencia de sistemas comunicacionales bien establecidos dentro de las empresas así como la poca importancia que se le da a la comunicación dentro de las organizaciones, afecta el logro de objetivos y metas organizacionales.

Una empresa eficaz es aquella que alcanza los objetivos marcados a corto y largo plazo, se autoevalúa y consigue sobrevivir en un entorno turbulento, pero si el propósito fundamental de toda organización es la supervivencia, resolviendo los problemas que le plantea de continuo el entorno en donde opera, entonces necesita poseer una ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones con que comparten un entorno dado (Rodríguez, 1999).

La comunicación es fundamental en cualquier actividad humana y especialmente a la hora de generar consciencia sobre determinados problemas y en la búsqueda de alternativas para su solución.

Las organizaciones se han vuelto un objeto de estudio muy importante dado que dentro de ellas se logra observar comportamientos tan distintos que permiten la explicación a muchos fenómenos, desde el comportamiento de los individuos que la integran así como de las actividades ocurridas en ellas. Si bien existen una gran cantidad de definiciones para el término de comunicación, en este trabajo se presentará solo una. Por organización se entiende:

Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización; la organización misma y la sociedad (Hall, 1996).

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Existen una gran variedad de tipos de organización, desde aquellas que se miden por rangos de autoridad, rubros, cantidad de empleados, entre otros factores que permiten a distintos autores la clasificación de las mismas. Los distintos tipos de organización permiten realizar una tipología de ellas, según sean los rasgos característicos que las conforman. La esencia de cualquier esfuerzo tipológico descansa en la determinación de las variables críticas para diferenciar los fenómenos bajo investigación. Ya que las organizaciones son entidades complejas, los esquemas de clasificación representan esta complejidad. Las organizaciones podrían ser clasificadas por su sector "social", como educativo, agrícola, salud y medicina, o bien como lucrativas o no lucrativas, sin embargo las organizaciones tienen dimensiones que se superponen en formas impredecibles (Warriner, 1980).

Para el estudio de una organización siempre es importante conocer qué tipo de estructura tiene ya que esta nos dará algunas pautas de su comportamiento.

### **Campo de estudio de la comunicación como un área social**

Las ciencias sociales son un campo de estudio multidisciplinar muy amplio el cual ha tenido una evolución a lo largo del tiempo, para fines de este estudio se considera importante la mención de algunos autores que han expresado medios de comunicación que pocas veces se ven en las investigaciones actuales de comunicación organización.

La idea de que podemos reflexionar de forma inteligente sobre la naturaleza de los seres humanos, sus relaciones entre ellos y con las fuerzas espirituales y las estructuras sociales que han creado, y dentro de las cuales viven, es por lo menos tan antigua como la historia registrada (Wallerstein, 2007).

Interpretando a Bourdieu (2000), es conveniente reconocer que el campo académico de la comunicación en México tiene aún serias deficiencias en cuanto a la conquista de su autonomía relativa, clave inseparable de su legitimidad académica y social; que su consolidación paulatina tiene como condición inescapable la resolución en la práctica de disyuntivas como la multidisciplinariedad (Fuentes Navarro, 2008).

La relación existente entre el ser humano y la comunicación es tan antigua y tan importante, que el análisis de esta relación se vuelve interesante para este estudio. El hombre ha creado una nueva dimensión considerada por Hall (1972) como la dimensión cultural, de la que la proxémica es sólo una parte. La relación entre el hombre y la dimensión cultural es tal que tanto el hombre como su medio ambiente participan en un moldeamiento mutuo. El punto de vista de este autor (Hall, 1972) es tan minucioso que permite al lector comprender la importancia del lenguaje proxémico, el cual, podría considerarse como una forma de comunicación no verbal,

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

la relación de espacio físico y acción humana, es decir, la proximidad corporal de los interlocutores, así como otros factores no verbales.

Uno de los elementos que envuelven el comportamiento del ser humano es el medio ambiente en el que se rodea y desenvuelve, así como su territorio, la cual se relaciona con la categoría o jerarquía, ya que el territorio en el cual consideramos como propio nos pone en un espacio de seguridad y conocimiento de nuestro medio ambiente, que permite lograr una ventaja sobre aquellos que no están dentro de nuestro territorio, sin embargo si entramos en el territorio de otra persona esto puede ocasionar sentirnos intimidados por ella. Este elemento de territorialidad es mejor observado entre los animales ya que ellos marcan claramente su territorio impidiendo el paso a extraños y protegiendo su espacio, sin embargo, no es difícil poder ver este mismo comportamiento en el hombre civilizado. “El hombre también es territorial y ha inventado muchos modos de defender lo que considera su espacio” Hall (1972). Otros factores del lenguaje proxémico son el olor, el tacto y la vista, los cuales muchas veces damos por hecho o no les prestamos la importancia que estos puede ocasionar en nuestras mentes.

La comunicación no verbal puede ser de gran ayuda cuando se tienen problemas con el lenguaje hablado por los demás, es decir, todo aquel que se encuentra en medio de gente que habla un lenguaje para él totalmente desconocido las palabras emitidas son solamente sonidos sin significados, sin embargo, una vez aprendido el lenguaje sintetiza los significados existentes en dichas palabras.

Fuentes Navarro (2008), afirma que las teorías de la comunicación, elaboradas en los campos del conocimiento filosófico, de las ciencias naturales o formales, de las humanidades o de las ciencias sociales, son construcciones alternativas para interpretar sistemáticamente y comunicar a otros o con otros, la forma en que se relacionan en lo práctico concreta las dimensiones constitutivas e instrumentales de la comunicación.

Para tener una perspectiva más amplia de la comunicación en las organizaciones es necesario recurrir a la historia de esta disciplina.

### **Evolución del pensamiento sobre comunicación**

A continuación se presenta la visión que se tiene de la comunicación desde el punto de vista de las escuelas de administración: mecanicista, relaciones humanas y sistémicas:

En la visión mecanicista de la conducta del hombre, la principal preocupación aumentar la productividad y las ganancias de la empresa. La recompensa económica es el elemento primordial mientras que la comunicación ocupa un rol secundario ya que sirve a la cadena de mando para la transmisión de las actividades por hacer.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La escuela de las relaciones humanas menciona que el propósito comunicacional es satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción lateral entre iguales, en grupos de trabajo, buscando facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones dentro de la organización. El flujo comunicacional es principalmente horizontal sobre todo entre grupos informales (rumor) y es descendente entre directivos y subalternos. Además existe un alto grado de orientación receptora en la comunicación por parte de la dirección (Muñoz, 2006). La información necesita fluir rápidamente entre los distintos niveles de la organización horizontalmente en vez de subir y bajar por las jerarquías con los inevitables retrasos y la distorsión del mensaje (Ludlow y Pantón, 1997).

La teoría de las relaciones humanas sugiere que los factores humanos desempeñan un papel significativo en el incremento de la productividad a través de un mejoramiento continuo del conocimiento práctico con el que cuentan los trabajadores de la planta de producción. La información puede considerarse de dos maneras: sintácticamente (por el volumen que tiene) y semánticamente (por el significado que posee) (Nonaka y Takeuchi, 1999).

La escuela sistémica pone énfasis en el ambiente y define a las organizaciones como sistemas abiertos en permanente interacción con el entorno, se considera a la comunicación como el elemento trascendental porque sostiene que la organización se interrelaciona con los subsistemas.

Esta escuela investiga la naturaleza de la comunicación en las estructuras organizacionales y sostiene que lo que mantiene unida a las organizaciones es la comunicación, de tal suerte que el flujo comunicativo surge en todas direcciones dentro del propio sistema para controlar y coordinar la información que aumenta la competitividad de la compañía. Los sistemas se dividen en abiertos y cerrados. Un sistema cerrado perfecto sería aquel que no recibe energía desde fuente alguna externa y desde el cual ninguna energía se libera, mientras que el sistema abierto mantiene un permanente intercambio con su entorno, recibiendo inputs y devolviendo outputs, la empresa es un sistema abierto con una evidente influencia abierta y social (Rodríguez, 1999).

De hecho la visión actual de la comunicación en las organizaciones afortunadamente está muy alejada del paradigma tradicional mecanicista, siendo indiscutible la evolución que toma la comunicación, debido a los acontecimientos del entorno que afectan los procesos organizacionales. En un principio la comunicación es concebida simplemente como un elemento de transmisión de información hasta llegar a ser valorada como un elemento integrador y articulador de procesos organizacionales.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Los principios de la escuela de las relaciones humanas, han sido criticados por quienes consideran sus objetivos y técnicas como servir a los intereses de gestión sobre los intereses de los trabajadores, sin embargo los defensores de dicha escuela destacan la responsabilidad mutua que tienen tanto administradores como los trabajadores de crear relaciones de apoyo mutuo mediante la comunicación abierta, (Eisenberg y Witten, 1987). Mayo (1933) sostenía que los administradores debían desarrollar habilidades humanas y sociales para facilitar la comunicación interpersonal en el seno de los grupos formales e informales de la organización de trabajo (Nonaka y Takeuchi 1999).

## **Importancia de la Comunicación en las organizaciones**

Los estudios organizacionales se han vuelto de un interés especial por aquellos que pretenden entender el interior de las empresas, la cual requiere de un conjunto de factores que le permiten a la misma el éxito, dentro de estos factores de interés se encuentra la comunicación organizacional, ya que mediante ésta se genera un sistema por el cual se hará llegar la información a los miembros de la empresa.

Los estudios organizacionales que consideran a la comunicación, han investigado aspectos específicos de comunicación como los medios, las tecnologías, se han enfocado a relaciones entre comportamiento y comunicación así como a las características de la organización y han explorado la naturaleza simbólica y política de la comunicación en procesos organizacionales (Orlikowski y Yates, 1994).

En la sociedad del conocimiento, la acumulación de información reviste suma importancia, pero esta información pierde valor si no se transmite de forma adecuada. Por tanto, reiterando nuestra afirmación inicial, no nos cabe ninguna duda de que el fenómeno comunicativo puede calificarse como el sistema nervioso de la organización (Almenara, Delgado y Roca, 2005).

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones por que hace posible la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone, genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos (Rebeil y Ruiz, 1998).

La comunicación es el intercambio de información y la transmisión de significados, es el elemento vital de una organización, este proceso de comunicación proporciona una forma de desarrollar la comprensión entre las personas a través de un intercambio de hechos, opiniones, ideas, actitudes y emociones. La comunicación no implica la transferencia de significados de persona a persona, más bien transfiere lo que el lector crea en su mente, esto es porque las palabras no tienen significados específicos per se, aparte de las presunciones existentes en la

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

cabeza de las personas, (Axley, 1984; Dursey, 1957) menciona que la comunicación es el proceso en el que un sistema es establecido y mediante el cual continúa su existencia reforzando sistemas sociales complejos.

Ludlow y Panton (1997), realiza una lista del porqué es necesaria la comunicación dentro de una organización:

- Conduce a una mayor efectividad.
- Ayuda a que las personas sean tomadas en cuenta.
- Permite que los miembros sientan que participan en la empresa y aumentan la motivación para tener un buen desempeño.
- Aumenta el compromiso con la organización.
- Logra mejores relaciones y entendimientos entre colegas, jefes y subordinados así como las personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayuda a los empleados a entender la necesidad de cambios, cómo manejarlos. y cómo reducir la resistencia al cambio.

Los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa, si se cuenta con un sistema de comunicación que genere confianza, baja incertidumbre, participación, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados trabajarán en armonía. Como dice Shall (1983) sin comunicación no existe organización y Weick (1987) la comunicación interpersonal es la esencia de la organización porque ésta crea estructuras que afectan lo que se dice, se hace y por quien se hace (Orlikowski y Yates, 1994).

A través de la comunicación una unidad productiva mantiene a sus elementos encaminados hacia un mismo fin. Una empresa que desee tener un mínimo de eficiencia y compartir en el mercado debe atender su situación comunicativa ya que ésta provee a la organización del flujo vital que la mantiene coordinada (Rebeil, 2008).

Si el gerente no mantiene a sus subalternos inmediatos bien informados acerca de sus propias actividades, se sentirán perdidos, no podrán trabajar de manera comprensiva y serán privados del goce que provoca la comprensión del hecho de formar parte del cuadro total (Elliott, 2004).

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La estructura de comunicación según Elliott (2004), implica determinar con claridad quién es responsable por informar a quién acerca de qué necesidades, además debe especificarse quien cuenta con la autoridad para informar a quien. Este autor menciona una forma adecuada de hacer llegar un mensaje, si se desea que un mismo mensaje llegue a todos los que se encuentran en una serie de niveles subordinados no conviene transmitirlo en "cascada" sino enviarlo a todos al mismo tiempo. Es importante mencionar que la comunicación de abajo hacia arriba dentro de la jerarquía es muy importante (Roberts y Reilly III, 1974).

De acuerdo con Nosnik (1995) el proceso de la comunicación organizacional debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización. La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales de la organización ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos creando una imagen e identidad propia. El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen (Rebeil, 2008).

Algunas de las barreras de la comunicación según Ludlow y Pantón (1997) son:

- Los efectos de la condición se producen cuando una persona se encuentra considerablemente más arriba de la jerarquía que otra.
- Los problemas semánticos se presentan cuando se utilizan las mismas palabras de modo distinto o vocablos diferentes de la misma manera.
- Las distorsiones perceptivas son consecuencias de tener un concepto pobre de sí mismo o juzgar pobremente a los demás.
- Las diferencias culturales afectan la comunicación entre las personas de los distintos departamentos de una empresa.
- Las distracciones físicas hacen mucho ruido.
- Deficiente selección de los canales de comunicación.
- Falta de retroalimentación, la comunicación en dos sentidos permite a ambas partes detectar y corregir malentendidos lo que a su vez los conduce a una mayor calidad en la recepción y la aceptación.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Además este autor realiza una clasificación de las barreras de la comunicación:

## 1.- Barreras para la recepción:

- Estímulos ambientales.
- Las actitudes y los valores del receptor.
- Las necesidades y expectativas del receptor.

## 2.- Barreras para la comprensión:

- Problemas del lenguaje y semánticos.
- La capacidad del receptor para escuchar y recibir en especial, mensajes que amenazan el concepto que tiene de si mismo.
- La magnitud de la comunicación.
- Los efectos de la condición.

## 3.- Barreras para la aceptación:

- Prejuicios.
- Conflictos interpersonales entre emisor y receptor.

Como ea que se defina la comunicación implica sistemas y prácticas socioculturales, cognoscitivas, económicas y políticas así como dimensiones psicológicas, biológicas y físicas de las que somos partícipes ya que nos encontramos inmersos en dichos sucesos. “Por ello el hecho de construirlos y desarrollarlos de una manera u otra, afecta su propia naturaleza objetiva, la institucionaliza y de alguna manera la naturaliza” (Fuentes Navarro, 2008)

## **Comunicación Estratégica y Productiva**

### **Comunicación estratégica**

Una cultura de comunicación organizacional depende en gran medida de empresas e instituciones que consideren a su personal como recurso estratégico, es decir, que abran y cedan cada vez más espacios y tiempos organizacionales a su participación y creatividad para definir objetivos y metas.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Para Sánchez Gutiérrez (2008), el objetivo general de la función de comunicación es la obligación de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal (Rebeil y Ruiz, 2008).

Nosnik comenta que sin un esfuerzo permanente de estrategia de comunicación las organizaciones no podrán desarrollar plenamente la cultura de retroalimentación necesaria para su sobrevivencia, crecimiento y desarrollo en especial en la transición social que vivimos en la actualidad (Rebeil, 2008).

La comunicación efectiva puede corregir errores inmediatamente así como evitar malentendidos, obteniendo mejores acuerdos y facilitando la negociación, generando así una cultura de excelencia en el largo plazo, motivando el desempeño en situaciones de incertidumbre.

Rebeil (2008) plantea el concepto de “comunicación estratégica”, es decir la comunicación como instrumento fundamental para el logro de sus objetivos y metas. Este concepto se asocia al de comunicación productiva, desarrollado por Nosnik en varios escritos, ya que ambas mencionan la necesidad de contar con una comunicación efectiva y eficaz dentro de la empresa.

Se menciona la división de tres tipos de comunicación existentes en el entorno empresarial, los cuales son:

1. La comunicación interna, que es aquella que busca dinamizar los conceptos, los afectos, las actitudes y los comportamientos de los sujetos y los grupos que integran una organización, con el fin de lograr que éstos se identifiquen, se corresponsabilicen, y aumenten su productividad en el logro de las metas y objetivos de la misma organización.
2. La comunicación corporativa (relaciones públicas, creación de imagen), que es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas, efectivas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales. De la misma manera, en este rubro se incorpora lo referente a los esfuerzos que se realizan por lograr la responsabilidad social de las organizaciones.
3. La comunicación mercadológica o publicitaria, que es la que busca vender los productos o servicios de la organización y lograr su aceptación y la fidelidad de los públicos o clientes externos

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## Comunicación Productiva

Nosnik (2003) refiere que la unión de la información y la retroalimentación para servir a un conjunto de individuos unidos a su vez, obliga a la difusión de la información y a los mecanismos de retroalimentación a trabajar a su máxima capacidad. Este autor se basa en tres teorías: la teoría del lenguaje de Charles W. Morris, la teoría de la comunicación y los tres procesos fundamentales de la información.

- Lenguajes, interpretaciones y contextos: En su obra de la naturaleza del lenguaje enfocada al estudio de los signos de Charles W. Morris (Nosnik, 2003), afirma que su visión consta de tres principales ámbitos: la sintaxis (conjunto de reglas de expresión que clarifican el lenguaje), la semántica (interpretación que uno o más individuos damos a lo que otro u otros individuos intentaron comunicar por medio del mensaje transmitido) y la pragmática (contexto o ambiente en el cual se intercambian mensajes).

- Las teorías de la comunicación: Nosnik hace mención de tres teorías fundamentales, La teoría de la información: Estudia las condiciones de estructuración y claridad de los mensajes, tratando de hacerlos comprensibles. La teoría de las redes: Estudio del espacio donde circula la información, el valor informativo está en función de los objetivos tanto del emisor como del receptor, en función de la influencia que quieren ejercer, respectivamente, sobre el receptor (en el caso del emisor) y sobre el emisor (en el caso del receptor) y por último la teoría de las innovaciones: Con la cual se pretende crear, como su nombre lo dice, innovaciones a los sistemas comunicativos permitiendo así que la empresa logre el cumplimiento de sus objetivos.

La comunicación productiva nace por la inquietud y curiosidad de observar que los procesos de calidad en las organizaciones son procesos de comunicación a la inversa, ya que no inician con lo que el emisor quiere informar a su receptor sino con la inquietud de un emisor por saber qué es lo que el receptor requiere de él para poder cumplir con sus metas y objetivos productivos. La calidad demandada por el receptor depende de lo que la organización como un todo busca y lo que busca dicha organización depende de lo que la sociedad considera contribución a la misma. Por lo anterior, se tiene que la comunicación productiva consiste en situar al proceso de la comunicación en su propio contexto, o en que el sistema cumpla a su vez con sus propios objetivos y metas. La comunicación productiva nace de la retroalimentación que nos permite conocer las necesidades de los sistemas donde ocurre la comunicación para que ésta se alinee con los fines últimos de éstos y así contribuir a su logro.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La comunicación productiva, como lo hace la pragmática en el esquema de Morris, busca hacer compatible el lenguaje verbal utilizado por los actores del proceso comunicativo y el desempeño que busca el propio sistema para lograr sus fines y su contribución. Como herramienta de la planeación, la comunicación productiva se convierte en el estudio de la calidad que requieren el sistema en cuanto a sus insumos de información y diálogo para el logro de sus objetivos, es decir, la comunicación productiva estudia los flujos de información y los mecanismos de retroalimentación necesarios para la mejora de la organización.

Dentro de este mismo concepto Nosnik (2000), menciona la existencia dentro del lenguaje de la comunicación de tres tipos de “inteligencias”:

- 1.- La inteligencia lineal, que es aquella que produce los mensajes con información para beneficiar a quien la genera.
- 2.- La inteligencia dinámica, la cual genera flujos, difunde o distribuye información entre diferentes emisores y receptores. Tiene la responsabilidad de que cada parte logre crear un efecto en el otro que le genere la máxima satisfacción a quien acertó en su estrategia.
- 3.- La inteligencia productiva, el emisor busca producir información con los requerimientos de calidad acordados con su usuario, el cuál por su lado está obligado a retroalimentar a su emisor de forma tal que le ayude a mejorar en su capacidad comunicativa y todas las partes deben de asumir su responsabilidad individual ante el sistema que integran para la mejora colectiva, dé como resultado beneficios en términos de los objetivos comunes que se persiguen, es decir, en este tercer nivel de comunicación se busca que la información contribuya a la productividad del sistema como un todo y de cada una de sus partes.

Nosnik (2000), señala que “una organización podrá cumplir su cometido de convertirse en herramienta de mejora social siempre y cuando vea a la comunicación como un medio para alinear su propósito fundamental o misión con su funcionamiento operativo”.

## Estudios de caso:

### 1.- El Parlamento de Colonias

#### Antecedentes

El Parlamento de Colonias inició operaciones en 2004 cuando un grupo de presidentes de diferentes colonias tanto de clase media y media alta, se reunieron para establecer una serie de estrategias que les permitieran el logro de ciertos objetivos que ayudaran a defender los intereses de los ciudadanos, con respecto al desarrollo urbano. Siendo en 2005 el año en el

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

cual se consolidará dicha organización. Las colonias que iniciaron esta organización fueron Bosques de San Isidro (Las Cañadas), Camino Real y Jardines del Sol. Todas estas colonias pertenecen a Zapopan Jalisco. Tiempo después se fueron incorporando una mayor cantidad de colonias de municipios como Guadalajara, Tlajomulco y el Salto, por lo cual se cambió de razón social y a organización se transformó en Parlamento de Colonias de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), en la actualidad son más de 200 colonias las que conforman esta organización.

El parlamento de colonias es una institución con principios democráticos que surge en base a la necesidad de la participación ciudadana y así poder expresar el interés ciudadano en temas como desarrollo urbano, ecología y medio ambiente, para lograr un beneficio común. Los integrantes del Parlamento son delegados nombrados por parte de las mesas directivas de las asociaciones vecinales de la ZMG y que representan a su colonia ante el Parlamento, la participación en el parlamento no tiene costo.

Esta comisión está compuesta por cinco miembros, encabezados por un presidente. A la filosofía del parlamento y de la comisión de comunicación es realizar una labor altruista que busca multiplicar el esfuerzo por medio de la comunicación social, incentivar a las demás colonias y ciudadanos a ejercer su obligación que también se transforma en derecho. Obligar a que las decisiones del gobierno sean las más adecuadas para la vida cotidiana.

El Parlamento de Colonias funciona sin presupuesto alguno, cada miembro aporta los recursos que utiliza, ya sea de teléfono celular, de Internet, teléfono.

### **Medios de comunicación interna**

El parlamento tiene sesiones cada mes y en ellas se tratan asuntos acorde con las denuncias que los ciudadanos hacen llegar al parlamento previa priorización, de acuerdo a la zona e importancia del mismo. Cuando surge un asunto urgente, se convoca a asambleas extraordinarias, además de la mensual. Después se envía un reporte a la presidencia.

Como apoyo a las actividades de comunicación interna, se usan correos electrónicos personales, comunicación telefónica, ya sea celular o vía teléfono fijo así como otros materiales de apoyo como lo son los pizarrones. Con estos medios se asegura una comunicación correcta.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## Medios de comunicación externa

En lo que respecta a la comunicación externa se accede a diversos medios tanto escritos como electrónicos. Cuando se quiere difundir un asunto que el parlamento considera importante se convoca a rueda de prensa a los medios de comunicación y se distribuye un boletín de prensa.

El Parlamento de Colonias cuenta con una columna todos los sábados, en la Jornada Jalisco, en la cual se maneja la denuncia ciudadana y se hace un análisis desde la perspectiva ciudadana de la problemática social, sobre todo la urbana. También tiene dos horas semanales de radio que se transmiten a nivel nacional por Radiorama y otras dos horas semanales en grupo ACIR. De igual forma, participa frecuentemente en Panorama Informativo con Jaime Muñoz Poli y en el noticiero de Juan José González.

## 2.-Colectivo Ecologista de Jalisco

### Antecedentes

El CEJ se fundó en 1986, es una ONG ciudadana y apolítica. En el CEJ se enfocan temas relacionados con “la educación ambiental, la incidencia pública, el derecho a la información y la articulación entre diferentes sectores interesados en mejorar las relaciones sociedad-naturaleza” (Soria y Alvarado, 2010) y, en general, temas de la agenda urbana, es una organización sin fines de lucro. Esta organización se integra por trece miembros permanentes, la toma de decisiones se realiza en equipo y en forma colectiva, ya que no existen jefes

### Medios de comunicación interna

Destaca como principal mecanismo de comunicación interna y a la vez de toma de decisiones, las juntas de coordinación que se celebran cada semana para hacer seguimiento y revisión de los trabajos. La metodología utilizada es la de facilitación grupal y la construcción de consensos que se basa en diseñar y seguir agendas sólidas y con objetivos concretos, tomando decisiones por consenso y no por votación. También destaca como regla de trabajo interno el ser estricto con los tiempos y sujetarse a la agenda. Se utiliza el internet como medio de comunicación dentro de la empresa.

### Medios de comunicación externa

Un medio de comunicación externa estratégico muy utilizado por el CEJ son las ruedas de prensa. Su principal objetivo no es usar la rueda de prensa como mecanismo de denuncia sino como una estrategia para generar opinión, además trata de posicionar socialmente el tema ambiental. Otro medio de comunicación externa utilizado es la radio, ya que se cuenta con un

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

programa semanal. La página de internet también es un importante medio de comunicación externa ya que se puede ver la programación mensual de las actividades, los talleres y eventos programados y también existe un letrero de avisos interno para los miembros como fuente de información del trabajo, no tanto como página institucional.

### 3.- Organismo de Nutrición Infantil

#### Antecedentes

El Organismo de Nutrición Infantil (ONI) fue creado en 1954 en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, fundado por el Dr. Miguel Ponce Vidaurri, el Dr. Salvador de la Torre y el Ing. Alberto Diez de Sollano. ONI es la Asociación Civil legalmente constituida más antigua de Jalisco. Debido a la gran existencia de niños desnutridos en esta zona se desarrolla la idea de un programa de nutrición en el cual se encuentra por un lado ganaderos que aportan los excedentes de leche para ayudar y por el otro los niños que requieren una mejor alimentación. Este organismo opera tres programas: ayuda alimentaria, mediante el cual proporciona dotaciones semanales de los alimentos infantiles y se lleva un seguimiento del estado nutricional de los niños y la evaluación del impacto del programa en éstos.

El educativo es el segundo programa, y se instrumenta mediante un equipo multidisciplinario encabezado por nutriólogos y trabajadoras sociales que capacitan a las madres en diferentes áreas. El tercer programa es el de atención a la salud, se apoya en una red de instituciones, tales como la Secretaría de Salud (SS) y otros hospitales e instituciones públicas y privadas.

A nivel operativo y administrativo esta organización cuenta con un personal de 42 miembros. Lo encabeza un Director General y de él dependen 4 departamentos encabezados por un coordinador. Los departamentos son: Nutrición y Trabajo Social, que lleva el control de los centros de atención; Producción, responsable del control de los suplementos alimenticios, las fórmulas, el empaque, y la distribución y; Administración y Contabilidad. Finalmente destaca el Departamento de Movilización de Recursos que se encarga de la procuración de fondos y la promoción.

#### Comunicación interna

En términos de comunicación interna, es una organización tradicional ya que los principales medios de comunicación son los oficios, el correo electrónico y los tableros de anuncios colocados en los pasillos. Por otra parte, se publica un boletín interno en formato electrónico que se envía para dar a conocer los avances de cada mes. También se verifica una junta semanal de avances entre los coordinadores.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## Comunicación externa

En este aspecto destaca un plan de medios que contiene una campaña anual, con duración de tres meses, telemarketing y alianzas con organizaciones afines, entre otras acciones. Además tiene presencia en medios durante todo el año. Destacan el diario El Occidental y Día 7, que es un suplemento de varios diarios a nivel nacional, incluyendo El Informador, que circula en Jalisco. Se realizan evaluaciones del impacto de sus campañas a través de un tracking publicitario de las inserciones en los medios, las pautas en el radio y los promocionales en TV, que señala día y horario de transmisión.

## Conclusiones

El estudio de las organizaciones es tan complejo e interesante que muchos investigadores se han esforzado por encontrar nuevas estrategias organizacionales que colaboren al mejor desempeño de las mismas. El planteamiento teórico desarrollado a lo largo del documento pretende introducir al lector a la importancia que la comunicación organización genera dentro del desempeño eficaz de una empresa, ya que ésta actúa como un factor que permite la coordinación de personas de una manera eficaz para facilitar el logro de objetivos y metas establecidas por la empresa además permite una integración del medio ambiente existente en la empresa.

En base a la teoría expuesta se observa que la comunicación organizacional, se abre paso en el campo de investigación en México, ya que está siendo reconocida como uno de los factores que impulsan el crecimiento empresarial fomentando un mejor desempeño de la organización.

En lo que respecta a las organizaciones no gubernamentales estudiadas, se puede señalar que los medios de comunicación interna son similares. Los tres casos utilizan como principal medio de comunicación interna las reuniones de coordinación y la colocación de comunicados en tableros de anuncios. Las diferencias en el resto de medios de comunicación interna son marcadas por la tecnología y el presupuesto.

En relación a la comunicación externa sus estrategias son similares, pero su impacto es muy diferente. El CEJ es bien visto y escuchado por las autoridades, mientras que el Parlamento de Colonias es considerado una especie de “piedra en el zapato” de las mismas. Por su parte el Organismo de Nutrición Infantil, tiene buena presencia en los medios y en la opinión pública, ya que su labor es altruista.



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Finalmente lo que se pretende observar en este trabajo de investigación es mostrar la importancia que la comunicación tiene dentro de las organizaciones para el cumplimiento de objetivos y metas es decir mantener una efectividad organizacional, en los tres casos expuestos se logra percibir que si bien son organizaciones no gubernamentales, el mantener un adecuado sistema de comunicación les ha permitido contar con un buen desempeño dentro del mercado.

Sin embargo también se observa una limitación teórica, ya que la comunicación organizacional, al menos como se ha desarrollado en México, se ha basado en empresas, es decir organizaciones económicas, cuya comunicación externa es corporativa o mercadológica. Sin embargo falta desarrollar una categoría para estudiar y analizar la comunicación externa de otro tipo de organizaciones que no son empresariales, como es el caso de las organizaciones no gubernamentales. Esta es una tarea pendiente para el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

Almera Aloy Jaume, Romero Delgado Marina y Roca Pérez Xavier. (2005). Comunicación interna en la empresa. Editorial UOC: Barcelona, España.

Axley Stephen R., (1984). "Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor", in The Academy of Management Review, vol. 9, No.3, pp. 428-437.

Dirsmith Mark W. y Covalski Mark A., (1983). "Strategy, external communication and environmental context" in Strategic Management Journal, vol. 4, No.2, pp. 137-151.

Dorsey Jr John T., (1957). "A communication model for administration" in Administrative Science Quarterly, vol. 3, No. 3, pp. 307-324.

Fuentes Navarro Raúl. (2008). La comunicación desde una perspectiva sociocultural: Acercamientos y provocaciones 1997-2007. ITESO: Guadalajara.

Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi. (1999). La organización creadora de conocimiento, Oxford: México, 2a Edición.

Jaques Elliott. (2004). La organización requerida. Granica: Buenos Aires, 2a Edición.

Ludlow Ron y Panton. (1997). La esencia de la comunicación. Prentice Hall: México.



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Miguel de Bustos, Juan Carlos. (2008). Comunicación sostenible y desarrollo humano en la sociedad de la información. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes: Madrid.

Muñoz Vázquez Katia. (2006). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional, Redalyc, vol.3, No. 5, México.

Nosnik Ostrowiak Abraham. (2000). "De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana", Conferencia magistral con motivo de la inauguración del Programa de Maestría en Comunicación Institucional y Social, de la Universidad del Valle de Atemajac, Guadalajara, Jalisco, 26 de septiembre de 2000.

Nosnik Ostrowiak Abraham. (2003). "Comunicación productiva: Un nuevo enfoque", Revista Razón y palabra, No. 34, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html>.

Orlikowski Wanda J., y Yates JoAnne. (1994). "Genre repertoire: The structuring of communicative practices in organizations" in Administrative Science Quarterly, vol.39, no.4, EUA, pp: 541-574.

Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval, (2008). El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdés: México, primera edición.

Rebeil Corella, María Antonieta. (2008). Comunicación estratégica en las organizaciones. Trillas: México.

Rebeil Corella María Antonieta. (2009). La Comunicación en las Organizaciones Privadas y Públicas, <http://comunicacionestrategicaenorg.blogspot.com/search/label/Comunicaci%C3%B3n%20organizacional>, México.

Roberts Karlene H., y O'Reilly III Charles A., (1974). "Failures in upward communication in organizations three possible culprits" in The Academy of Management Journal, vol.17, No.2, University of California, pp: 205-215.

Rodríguez, Luis del Pulgar. (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos, ESIC Editorial: Madrid, primera edición.

Schall Maryan S., (1983). "A communication rules approach to organizational culture" in Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 4, EUA, pp: 557-581.

# XXV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Soria R. Rigoberto y Aida Alvarado Borrego. (2010). Comunicación organizacional en tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco: un análisis comparativo, Ponencia presentada en el XXII Encuentro Nacional AMIC, Universidad Iberoamericana, México, D.F., Junio de 2010.

Wiesenfeld Batra M, Raghuram Sumita y Gant Raghu, (1999). "Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization" in Organization Science, vol.10, No.6, pp: 777-790.