

La Satisfacción con la Comunicación:

UNA VISIÓN INTEGRADORA

*Irene Ancín Adell
María Vera Perea*



**U
DEES**



*La satisfacción con la comunicación:
Una visión integradora*

Irene Ancín Adell
María Vera Perea
2018

Universidad Espíritu Santo – Ecuador

Autores:

Irene Ancín Adell
María Vera Perea

Editores:

Fernando Espinoza Fuentes
Alexandra Portalanza Chavarría

Asistente editorial:

Natascha Ortiz Yánez

Cita:

(Ancín & Vera, 2018)

Referencia:

Ancín, I. & Vera, M. (2018). La Satisfacción con la Comunicación: una Visión Integradora. Universidad Espíritu Santo - Ecuador

Portada:

Universidad Espíritu Santo.

Diagramación e impresión:

Impgraficorp S.A.

ISBN-E:

978-9978-25-222-2

Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita de los editores.

Índice

Prólogo.....	1
1. La Comunicación dentro de la Organización.....	5
1.1. Concepto de Organización.....	5
1.2. Concepto de Comunicación Organizacional.....	9
2. Tradiciones de Estudio de la Comunicación Organizacional.....	15
2.1. Tradición funcionalista.....	15
2.2. Tradición interpretativa.....	17
2.3. Tradición crítica.....	19
2.4. Tradición postmoderna.....	23
2.5. Las tradiciones en la actualidad.....	26
3. Evolución de la Comunicación Organizacional.....	33
3.1. Los inicios: desde 1930 hasta 1950.....	34
3.2. La época del reconocimiento: desde 1950 hasta 1980.....	35
3.3. Una nueva perspectiva: la década de 1980.....	38
3.4. La innovación: la década de 1990.....	40
3.5. La perspectiva actual: desde el 2000 hasta la actualidad.....	41
4. Satisfacción con la Comunicación Organizacional.....	45
4.1. Concepto de Satisfacción con la Comunicación.....	45
4.2. Medición de Satisfacción con la Comunicación.....	47
5. Antecedentes de la satisfacción con la Comunicación Organizacional.....	51
5.1. La estructura organizacional.....	51
5.2. La cultura organizacional.....	55
5.3. Relaciones de intercambio social.....	57
5.4. Poder.....	58
6. Consecuentes de la satisfacción con la Comunicación Organizacional.....	63
6.1. Satisfacción laboral, desempeño y productividad.....	63
6.2. Apoyo percibido e identificación.....	66
6.3. Compromiso organizacional.....	67
7. Estrategias de mejora en la Organización.....	71
7.1. Una revisión sistemática de las estrategias organizacionales.....	71
7.2. Estrategias organizacionales propuestas para una mejor comunicación.....	75
8. Referencia.....	83

*Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo,
involúcrame y lo aprendo.*

Benjamin Franklin
(1706-1790)

Prólogo

A nivel mundial las organizaciones viven inmersas en procesos de cambio. La presión de los mercados, la competencia, la necesidad de grandes resultados financieros, la captación y fidelización de los clientes genera una enorme preocupación e, incluso, frustración en las organizaciones, puesto que, además de tener que hacer frente a las demandas y necesidades de los mercados y usuarios, se ven obligados a cambiar su *know how* en tiempos y plazos exigidos por su entorno, es decir, las condiciones del proceso de cambio, que en gran medida, no son controladas en su totalidad por las propias organizaciones.

Este proceso genera incertidumbre en quienes colaboran en los distintos niveles de la organización que no saben con certeza qué va a suceder, si sus funciones serán modificadas, si se producirán recortes o reestructuraciones y, en el peor de los escenarios, si se producirán despedidos para la llegada de nuevas personas con nuevos conocimientos e ideas.

Como resultado de esa incertidumbre aparece la resistencia al cambio, la cual se genera, entre otros factores, por el miedo a lo desconocido y por la expectativa de pérdida de los beneficios que actualmente las personas en la organización poseen. El cambio es un proceso natural y, en la actualidad, una constante. Por tanto, resulta imprescindible aprender a gestionarlo, ya que si no es bien manejado, la organización puede verse afectada no solo en su eficiencia y productividad, sino que puede generar un desgaste en las relaciones laborales. La clave de esta gestión es la comunicación. Por lo general, esa resistencia radica en la información deficiente y en falta de comunicación entre la organización y en quienes colaboran en ella. Además, la comunicación facilita la cooperación y contribuye a que disminuyan tensiones entre los miembros.

En este libro se concibe a la comunicación como un proceso clave e imprescindible para la supervivencia de las organizaciones, siendo la comunicación organizacional lo que mantiene viva a la organización y en constante creación.

La comunicación organizacional es crucial para el éxito de la organización y para su subsistencia, dado que este tipo de comunicación compromete

a los trabajadores a nivel intelectual, fomenta la creatividad y contribuye al compromiso. Además, promueve la construcción de una cultura que se basa en la transparencia, entre la gerencia y empleados, y puede comprometer a quienes colaboran en las prioridades de la organización. Es por ello, que resulta vital para las organizaciones conocer el nivel de satisfacción de la comunicación con sus colaboradores, entendida como la satisfacción inherente a estar exitosamente comunicado con alguien (Thayer, 1968).

El presente libro se divide en siete capítulos. En el primero de ellos, “La Comunicación dentro de la Organización”, comienza definiendo qué es una organización. Es importante, teniendo en cuenta que el libro trata sobre la comunicación en la organización, que se aclare el concepto de organización, así como todos los tipos de comunicación que se pueden dar dentro de la misma.

En el segundo capítulo, “Tradiciones de Estudio de la Comunicación Organizacional”, se hace un recorrido sobre las diferentes tradiciones en el estudio de la Comunicación Organizacional, desde la tradición funcionalista hasta la postmoderna, haciendo un interesante análisis sobre el uso de dichas tradiciones en la actualidad.

En el tercer capítulo, “Evolución de la Comunicación Organizacional” se exponen las transformaciones que ha sufrido la Comunicación Organizacional desde sus inicios (sobre 1930) hasta la actualidad.

En el cuarto capítulo, “Satisfacción con la Comunicación Organizacional” se explica cómo ha sido la evolución, desde la Comunicación Organizacional hasta el constructo de la Satisfacción con la Comunicación Organizacional, y se explica cómo medirla.

En el quinto capítulo, “Antecedentes de la Satisfacción con la Comunicación Organizacional”, se exponen los principales promotores de la satisfacción con la comunicación organizacional. Mientras que en el sexto capítulo, se presentan los consecuentes de la Satisfacción que genera la Comunicación Organizacional.

Por último, como séptimo capítulo, se explican las estrategias de mejora que se pueden utilizar en las organizaciones con el objetivo de mejorar la Satisfacción con la Comunicación Organizacional.

CAPÍTULO I

***La Comunicación
dentro de la Organización***

1. La Comunicación dentro de la Organización

1.1. Concepto de Organización

Antes de comenzar con el concepto de la comunicación organizacional, es imprescindible abordar qué se entiende por organización. Existen diferentes definiciones de lo que es una organización. A lo largo de los años han ido modificándose en función del contexto. Aun así, entendemos que la siguiente definición recoge los aspectos fundamentales de lo constituye una organización:

Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites fijos e identificables que constituyen un sistema de roles coordinados mediante un sistema de autoridad y de comunicación, articulado por un sistema de significados compartidos, que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores, en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender que las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos, otras por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en el medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia (Quijano, 1993, p. 181).

En el estudio de las organizaciones, se han utilizado varios enfoques, los principales, según Ahumada (2001), son: el económico y administrativo, el de sistemas, el interaccionista y el político. A continuación, se detallarán cada uno de ellos.

En primer lugar, el *enfoque económico y administrativo*, se interesa por el proceso de producción y su preocupación en el mercado, donde la oferta y la demanda regulan los precios. Esto supone que todas las empresas deben conocer a la perfección las técnicas productivas disponibles, el precio del capital y del trabajo para llevar a cabo sus planes de producción. Personajes como Taylor (1947), Fayol (1929) y Weber (1947) trataron de determinar una forma de organización que sirviera mejor a las crecientes demandas y cada

vez más complejas de la sociedad industrial, y coincidieron en la necesidad de un análisis sistemático de las organizaciones con el fin de aumentar el control, la eficiencia y la productividad de las organizaciones. A lo largo de los años, el enfoque va evolucionando e incorporando nuevos temas de estudio, los cuales, ponen en el centro de la atención, las dinámicas humanas que se originan dentro de las organizaciones como son el poder y las relaciones laborales. Se pasa de un enfoque netamente económico a un enfoque de carácter administrativo con el acento puesto en los procesos internos de la organización.

En segundo lugar, y como rechazo al método analítico propio del enfoque anterior, surge el *enfoque sistémico*, el cual se interesa por los problemas de relación, de estructura y de interdependencia más que en los atributos constantes de los objetos. Entiende a la organización como un sistema abierto conformado por un conjunto de elementos (técnicos, humanos y financieros) con una estructura organizativa con un orden jerárquico y con una serie de subsistemas con funciones específicas y complementarias, que se integran y coordinan para el logro de unos resultados. Uno de los principios más importantes dentro de este enfoque es el insumo de información, ya que es por medio que se produce e intercambia, dentro de la organización, que los diferentes subsistemas se integran y se coordinan (Katz y Khan, 1977).

Dentro de este enfoque, aunque con un nivel de desarrollo mayor, aparece Luhmann (1975), quien entiende a la organización como un sistema autopiético y autorreferente. Puede decirse que la autopoiesis de un sistema vivo es su capacidad de ser autorreferente y de autogenerarse e, incluso, de autoinventarse. El autor postula que, en los sistemas sociales, la comunicación es el mecanismo autopiético por antonomasia, ya que es la comunicación la que la produce la evolución de los sistemas sociales, facilita los cambios, sobre todo aquellos de índole cultural. La organización es considerada, entonces, como un sistema social, dotada de una cultura específica que sirve como marco cognitivo y emocional dentro del cual se desarrollan las actividades profesionales de quienes colaboran. Por tanto, entender a las organizaciones como sistemas autopiéticos supone asumir que el comportamiento organizacional está determinado por la dinámica interna de la organización y por los requerimientos de su entorno.

En tercer lugar, el *enfoque interaccionista* de la organización, que presta especial atención al papel de los significados subjetivos en la interacción social. Según Blumer (1982), éste se basa en tres premisas: 1) El ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de las que éstas significan; 2) El significado de la realidad que lo rodea surge como consecuencia de la interacción social y 3) Los significados se modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por la persona al enfrentarse a las diferentes situaciones que encuentra a su paso. Así, la explicación e interpretación del mundo y del significado de los hechos surgen de los procesos de interacción social y se convierte en el objeto central del accionar humano.

La vida organizacional se concibe como una realidad interpretada por los miembros de la organización además, como un mundo intersubjetivo: un mundo que se comparte con otros y se construye en el devenir cotidiano de la organización. El énfasis está en la interpretación, el lenguaje y la comunicación, la construcción de significados y la cultura como elementos imprescindibles para entender la interacción social.

Según este enfoque, la interpretación de los hechos se basa en un conjunto de experiencias previas, muchas de las cuales han sido transmitidas por medio de la socialización y la cultura. Estas experiencias previas funcionan como un marco referencial a modo de “conocimiento a mano” (Schutz, 1974) que guía y condiciona el accionar futuro.

Por su parte, el lenguaje es entendido como facilitador del discurrir organizacional, puesto que, al ser un sistema de signos, permite que las actividades de la organización se desarrollen, que los miembros se coordinen y se solucionen los problemas de forma ágil. Nelson y Winter (1982, p. 102) lo describen como un “dialecto lleno de entendimiento acerca de las palabras que nombran productos particulares, partes, clientes, localizaciones de planta, individuos y que involucran significados muy específicos”. Además, el lenguaje permite el consenso, comúnmente compartido y admitido, acerca de la interpretación y definición de la realidad, así como la trasmisión de conocimientos el cual consiste, principalmente, en proporcionar pautas para resolver problemas dentro de la vida organizacional. El principal valor del lenguaje radica en que, como un sistema de signos y de significados, es la principal forma de comunicación en el interior de la organización.

En este escenario, la cultura se entiende como el conjunto de premisas básicas, inventadas, descubiertas o desarrollados por un grupo a medida que aprende a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna (Schein, 1990). Esta definición implica cierta historicidad. La importancia de la cultura radica en que su carácter histórico se refleja en la manera en que un grupo aprende a enfrentarse a las adversidades y determina las pautas de comportamiento de un grupo, las cuales se constituyen en el curso de una historia compartida.

En cuarto y último lugar, el *enfoque político* de las organizaciones, que concibe el comportamiento de las organizaciones en un juego de poder, en el que varios jugadores llamados agentes con influencia, buscan el control de las decisiones y acciones que toma la empresa. Para conocer la dimensión política de las organizaciones, es necesario identificar cuáles son los agentes con influencia, qué necesidades tienen cada uno de ellos y cómo pueden ejercer ese poder para satisfacerlas. Debido a que las necesidades de estos agentes no son las mismas, es decir, existe una multiplicidad de objetivos, cada uno de ellos aprovecha su poder para controlar las decisiones y las acciones tomadas por la organización, y de esta manera, alcanzar sus propios objetivos e intereses.

Desde el enfoque político, las organizaciones son concebidas como espacios de dominación entre los diferentes actores con intereses en juego, los cuales cuentan con unos determinados recursos o fuentes de poder (Mintzberg, 1992). Dentro de este escenario, las principales fuentes de influencia, capaces de ejercerlas en las acciones y decisiones que se toman son: 1) El control de un recurso; 2) El control de una habilidad técnica y 3) El control de un campo de conocimiento. Según Mintzberg (1992), estas tres fuentes crean una dependencia entre la organización y ese pequeño grupo de personas que las poseen. Para poder conseguirlas se requerirá una habilidad política y de negociación, tanto de quienes poseen el recurso como de quienes lo desean.

Por tanto, se puede concluir que las organizaciones son sistemas sociales y, como en todo sistema social, existen niveles jerárquicos, los cuales determinan el tipo de relaciones que mantienen los miembros dentro de una organización, así como la comunicación entre los mismos.

1.2. Concepto de Comunicación Organizacional

Una vez entendido que es una organización, es el momento de analizar el objeto de estudio de este libro: La Comunicación Organizacional. Disciplina relativamente joven que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración. Tanto la administración como la sociología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología se interesan por algunas de sus facetas y por ello, de una u otra manera, la comunicación organizacional ha sido estudiada y explicada desde estas áreas del conocimiento, unas veces con conceptos muy ligados a la propia comunicación, y en otras, con una distancia crítica que intenta legitimar discursos propios, corriendo el riesgo de olvidar que la interdisciplinariedad no es un debilidad, sino una forma diferente de explicar un fenómeno (Saladrigas, 2005).

Según Piñuel (1997), la comunicación social, aplicada a las organizaciones, denota un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores y colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos y audiencias) se someten a procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional, que consiste en facilitar, a través del intercambio de datos codificados y decodificados por los actores y agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales.

La comunicación organizacional estuvo en sus inicios relacionada de manera casi exclusiva al campo administrativo; a pesar de los esfuerzos de los estudiosos y el desarrollo alcanzado en los últimos cuarenta años, todavía no es lo suficientemente reconocida, su objeto de estudio sigue estando vinculado al campo de las Relaciones Públicas, Desarrollo Organizacional, Psicología Social, Sociología e, incluso de la Administración y del *Management* (Saladrigas, 2005). Es un campo relativamente nuevo y se encuentra fragmentado, es decir, hay tantas definiciones que se han escrito sobre la materia, “puede significar y hacer referencia a lo que cada autor desee”, (Goldhaber y Rogers, 1990,

p. 16). Esta fragmentación se refleja en las múltiples denominaciones que ha recibido la disciplina. Entre las más reconocidas, las que la sitúan solamente dentro de la organización: comunicación organizacional, comunicación interna, comunicación institucional; las que se ubican hacia fuera de la organización: comunicación externa y relaciones públicas; y las que integran ambas esferas: comunicación integrada, global, corporativa e institucional. Estas diferencias no son mera casualidad, ya que cada una de ellas, supone una forma de concebirla y priorizarla. Como señaló Saladrigas (2005) el tratamiento que se le ha dado a nivel internacional es heterogéneo y casi siempre se ha priorizado la comunicación externa, aunque actualmente, se observa una tendencia integradora de los dos ámbitos.

En el ámbito académico, los autores reivindican la importancia de la comunicación organizacional como disciplina y campo de estudio, mientras debaten su naturaleza, alcances, objetos de estudios y su abordaje, los enfoques desde los cuales es estudiada y su dominio, así como, a través de sus investigaciones, exponen cómo la comunicación organizacional se ha desarrollado como una disciplina holística durante los últimos cuarenta años, al mismo tiempo, que se interesan por identificar las principales tendencias y sus trabajos científicos como espacios de discusión, con el afán de ampliar los límites del campo. Simultáneamente, se plantean preguntas clave que intentan dar respuesta a nuevos intereses o preocupaciones como por ejemplo, la importancia de incorporar la ética y aspectos relacionados con género y raza en las nuevas investigaciones (Salem y Timmerman, 2016). La comunicación organizacional es una disciplina con identidad propia, que con esfuerzo, ha logrado ser reconocida por la comunidad científica.

Y es que se puede afirmar que comunicación y organización son aspectos indisolubles e interdependientes, dado que la comunicación posibilita organizar las actividades que son creadas y dan sentido a la existencia de una organización.

Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos en organizaciones, somos educados en organizaciones, y muchos años dedicamos gran parte de nuestro día de trabajo para organizaciones. Pasamos gran parte de nuestro tiempo libre pagando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría va a morir en una organización, y cuando llegue

el tiempo del entierro, la mayor organización de todos –el Estado- deberá conceder su permiso oficial (Etzioni, 1964, p. 1).

Existen dos términos que con frecuencia se utilizan como sinónimos de la comunicación organizacional, a pesar de tener matices diferentes que se basan sobre todo en su campo de actualización y finalidad: comunicación interna y comunicación gerencial.

La comunicación interna, se encuentra más vinculada al campo de las Relaciones Públicas, las cuales, según Slancik y Pfeffer (1978), cumplen un rol que los sociólogos llaman “expansor de fronteras”, ya que ayuda a que la organización maneje sus relaciones con los grupos de su ambiente. El énfasis está en los grupos de interés, tanto internos como externos, pero, sobre todo, en los segundos. Un ejemplo de ello son los trabajos de reconocidos autores en este campo, Grunig, Grunig, y Ehling (1992), dentro de los cuales el estudio de la comunicación organizacional se centra en la efectividad de las relaciones públicas como requisito para la efectividad de las organizaciones, a través del manejo de la relación de ésta con sus múltiples actores que van desde el público interno hasta las organizaciones gubernamentales. La comunicación con el público interno, como lo definen las Relaciones Públicas, se denomina comunicación interna. La comunicación interna o comunicación con los empleados está más asociada a la gestión de las relaciones públicas, las cuales conciben esta práctica como un espectro completo de actividades formales e informales, llevadas a cabo por los miembros de una organización con el objetivo de transmitir información a una o más audiencias dentro de la organización. Desde este enfoque, el público interno forma parte del mapa de grupos de interés de la organización, pero no es el único, ni el prioritario.

En cuanto al término comunicación gerencial, éste aparece ligado a un nuevo campo de estudio dentro del *management*, el cual tiene como objetivo estudiar, comprender y mejorar el comportamiento comunicacional, así como las habilidades de los gerentes inmersos en contextos de constantes cambios e incertidumbre (Reinsch, 2009). Este enfoque surge de las escuelas de negocios norteamericanas que se preocupan por el desarrollo de las competencias comunicativas de las personas que ocupan puestos de responsabilidad en las organizaciones.

A pesar de las diferencias entre los enfoques, lo que parece estar claro para la mayoría de los autores y corrientes desde las cuales se aborda la comunicación organizacional, es que es un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones y, en según qué contexto se encuentre ésta, será decisiva para su supervivencia.

Como ya se ha mencionado, existe una fragmentación y divisiones entre los diferentes conceptos acerca de qué es la comunicación organizacional. Las dudas que se presentan en el momento de posicionarse y decidir cómo se la va a concebir, pone en evidencia, una vez más, su enorme riqueza y las infinitas posibilidades del campo de estudio.

CAPÍTULO II

***Tradiciones de Estudio de la
Comunicación Organizacional***

2. Tradiciones de Estudio de la Comunicación Organizacional

Las diferentes tradiciones desde las cuales se ha estudiado la comunicación organizacional se diferencian, fundamentalmente, por la forma en la que conciben la realidad, cómo se acercan a ella, los métodos aplicados y herramientas implementadas para estudiarla y comprenderla.

A lo largo de la historia han sido muchos los autores que han intentado establecer categorías que permitan clasificar y caracterizar las diferentes tradiciones y paradigmas. A continuación y con el objetivo de dar luz acerca de los distintos abordajes desde los cuales se ha estudiado la realidad organizacional y comunicacional, se analizarán las cuatro tradiciones de la investigación en las ciencias sociales que se relacionan con la comunicación organizacional.

2.1. Tradición funcionalista

El origen de la comunicación organizacional, al igual que sus primeros estudios, estuvieron vinculados al enfoque funcionalista, el cual se caracteriza por un planteamiento empírico y cuantitativo desde el cual se concibe a la comunicación organizacional como un instrumento al servicio de los objetivos de la organización. Se interesa por estudiar las funciones y estructuras de la comunicación en las organizaciones y su principal interés está en determinar la manera más óptima para gestionar la comunicación, de tal forma que contribuya a la efectividad organizacional.

Este enfoque, también denominado empírico-analítico, se considera que el mundo social está compuesto por relaciones, las cuales pueden ser estudiadas, identificadas y medidas, al igual que las ciencias naturales, de manera empírica, y se puede inferir que una de sus principales preocupaciones está en ofrecer soluciones prácticas a los problemas diagnosticados.

Desde el punto de vista ontológico, la realidad social en la que se inscribe la comunicación como un fenómeno real, tiene una independencia con respecto al sujeto (principio de objetividad). Se caracteriza por adoptar una perspectiva realista, es decir, la realidad existe y quien la observa debe limitarse a describirla a través del lenguaje (Raskow, 1989).

El planteamiento epistemológico es positivista. Es decir, los funcionalistas centran sus trabajos de investigación en la obtención de resultados que les permitan determinar leyes universales y establecer relaciones de causa y efecto, capaces de explicar el comportamiento dentro de las organizaciones (Burrell y Morgan, 1979). El foco está en el describir, explicar y predecir lo que sucede en el mundo social. Es por esto que existe una estrecha relación entre el funcionalismo y la metodología cuantitativa, ya que ésta permite generar y acumular explicaciones del fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones.

La atención principal en sus análisis está en el rol que desempeña la comunicación dentro de cada organización, la cual es vista, con más o menos matices, como una variable más que influye en la productividad o efectividad de la organización (sistema social) mediante su relación con las motivaciones de los individuos implícitos en ella (Salagridas, 2005).

Se utilizan procedimientos hipotético-deductivos e implementa técnicas cuantitativas y estadísticas con la finalidad de generar, y acumular explicaciones de los procesos de comunicación en las organizaciones y que éstas puedan ser generalizables. Entre los métodos más usados en este campo, según Miller (2001) se encuentran los métodos experimentales, las encuestas y las técnicas de observación de comportamiento.

Por tanto, se asume una visión objetiva, racional e instrumental de la vida organizacional que concibe la organización como una entidad económica que puede ser medida y al servicio de las metas de la dirección, al mismo tiempo que se considera a la organización como un “recipiente” que determinan o guían la comunicación y el comportamiento de los individuos que la integran (Putnam, 1983).

El funcionalismo se considera como una posición que enfatiza las consecuencias (funciones) del fenómeno bajo estudio. Por tanto, un análisis de la comunicación funcionalista estaría basado en el supuesto de que toda comunicación tiene una utilidad manifiesta o latente (McQuail, 1987). De esta manera, la comunicación es entendida como una herramienta de gestión que promulga metas organizacionales racionales, da órdenes y direcciones para alcanzar las metas, y forma a los trabajadores en la aceptación de esas metas (Redding y Tompkins, 1988).

En este marco, la comunicación es un factor integrador, un artefacto susceptible de orientar los comportamientos. Uno de los postulados de este enfoque, es el determinismo, el cual se puede observar en el modelo telegráfico de la comunicación donde se sigue el esquema de transmisión de mensajes en el cual se tiene en cuenta a los medios, los soportes y los resultados en los receptores (Bermejo-Berros, 2014).

2.2. Tradición interpretativa

La tradición interpretativa, también llamada naturalista, surge como una respuesta a las carencias del abordaje cuantitativo y de las explicaciones racionalistas, abarca diferentes enfoques que comparten la preocupación e interés por el significado de la acción social. Es decir, es una tradición que pone su atención en conocer cómo las personas realmente comprenden e interpretan el significado de la realidad social, se preocupa por las actividades sociales y se caracteriza por su modo de investigar el lenguaje y la acción (Putnam, 1983).

Desde este enfoque, se adopta una visión relativista de la realidad y pone el énfasis en las subjetividades de los individuos. La realidad social se construye en base a las experiencias subjetivas de los miembros de la comunidad, a través de los procesos de comunicación (Putnam, 1982).

Diferentes autores aluden a un giro radical, en la visión del papel del lenguaje, en la construcción de la realidad, ya que deja de considerarse que el lenguaje refleja la realidad y pasa a concebirse como el elemento por medio del cual se construyen los conceptos que troquelan la realidad social. Es por ello, que los estudios empiezan a tematizarlo y a constituirlo como un objeto de estudio en sí mismo y dejan de percibir el mensaje como un mero medio.

En la década de 1980, algunos investigadores utilizaron métodos cualitativos para estudiar distintos aspectos de las organizaciones y surgieron los primeros estudios interpretativos encabezados por Pacanowky y O'Donnell-Trujillo (1983), quienes lideraron el movimiento cultural organizacional.

La tradición interpretativa considera que la realidad social emerge y es creada por los individuos, poniendo en el centro al sujeto y su subjetividad. No puede conocerse ni comprenderse la realidad separada del sujeto que

la percibe, por lo tanto, la realidad es construida socialmente a través de las palabras, símbolos y comportamientos de sus miembros. Es por ello, que los interpretativos se centran en el estudio de los significados ligados a los símbolos y a las interacciones que los crean y alteran (Putman 1983).

Desde el punto de vista ontológico, esta tradición concibe la realidad como subjetiva y plural. El significado no viene dado a priori, sino que se deriva de las interpretaciones que las personas hacen en un determinado momento y lugar y conciben la realidad como una construcción social y pone énfasis en obtener conocimiento subjetivo basado en la experiencia (Vasilachis de Gialdano, 1992. A diferencia de los funcionalistas que la consideran directa, única y objetiva. Esta perspectiva se interesa más por comprender en profundidad los procesos de comunicación que por la función que estos puedan tener para modificar conductas.

Epistemológicamente, este enfoque es antipositivista, ya que los interpretativos consideran que el conocimiento solo puede ser comprendido desde el marco de referencia de los participantes y se centra en interpretar el significado de las acciones humanas, y se opone al establecimiento de leyes universales.

La metodología utilizada dentro de esta tradición es la cualitativa y que pone en el centro al investigador. Dentro del proceso de investigación, el instrumento es la propia acción de investigar, que no solo es parte de la acción sino que va más allá, ya que el investigador, de un modo reflexivo, forma parte de la subsiguiente descripción. Para los interpretativos los datos son textos que cambian con el tiempo, a medida que también van cambiando los intereses, conocimientos y capacidades del investigador, por lo cual los autores que trabajan desde este enfoque utilizan procedimientos empírico-inductivos, basados en la recogida de datos cualitativos, como por ejemplo, entrevistas no estructuradas, encuestas comprensivas, hermenéuticas o etnografías. La información cualitativa es recogida por el investigador en el momento de la observación y análisis, y, a partir de ellos, busca comprender procesos particulares.

La organización es un objeto que está en estado de formación, es decir, dinámico y cambiante. En lugar de entender la organización como sistemas cooperativos que tiene como objetivo la búsqueda de intereses comunes, los

interpretativos guardan una visión más pluralista que incluye un conjunto de grupos con distintos intereses y metas: las personas negocian sus metas, acciones y significados para el logro de una dirección común (Putnam, 1983).

Los investigadores se preocupan por los significados, que no residen en los mensajes o canales, sino en las interacciones sociales, ya que es en ellas donde las personas dan sentido a sus conversaciones (Putman 1983).

2.3. Tradición crítica

La perspectiva crítica se interesa por la ruptura, tiene sus raíces en el marxismo, la Escuela de *Frankfurt*, fundamentalmente, en Habermas (1972) y en Foucault (1979). Fue definida como una actitud caracterizada por la total desconfianza hacia las normas de conducta que la vida social, tal y como está organizada, ofrece al individuo Horkheimer (1937).

Los autores adscritos a esta tradición se preocupan por las cuestiones transformadoras y éticas de la comunicación. Dentro de esta tradición se enmarcan diferentes perspectivas y enfoques que no siempre mantienen posiciones conceptuales homogéneas, por lo cual resulta complejo categorizarlos. Esta diversidad de perspectivas rechaza el pensamiento positivista, lo cual se refleja en sus planteamientos ontológicos, epistemológicos y metodológicos. Es por ello que, aunque existen autores como Burrell y Morgan (1979), que distinguen a los críticos humanistas radicales, centrados en la conciencia como base de la crítica radical a la sociedad de los estructuralistas radicales, que sostienen una concepción materialista basada en el capitalismo como fuerza de dominación, en el presente libro, se ha optado por analizar la tradición crítica a nivel general.

Según Alvesson y Deetz (2000), los autores que se adscriben a este enfoque, apuntan a interrumpir en la realidad social con el objetivo de provocar impulsos para la liberación de aquellos individuos que están oprimidos por la institución que domina, toma las decisiones y los individuos son obligados a ceñirse a ellas.

La tradición crítica en las organizaciones reúne a una un conjunto muy diverso de académicos con posturas intelectuales distintas, tales como los críticos de la escuela de *Frankfurt*, los teóricos del conflicto, investigadores

que adscriben a la teoría de la estructuración, los académicos culturalistas, los posmodernos, algunas versiones de los estudios de género, entre otros, y las orientaciones van desde “enfoques macro (relaciones con la sociedad) y enfoques micro (prácticas internas) hasta contextos organizacionales específicos y situados” (Deetz, 2005, p. 85). A pesar de que existen ciertas diferencias entre los autores y perspectivas, todas ellas comparten una postura crítica a cerca de la sociedad contemporánea y la preocupación por los mismo temas como son la opresión, explotación, injusticia social, falta de libertad, dominación, asimetrías de poder, distorsiones en la comunicación, entre otros.

Según Deetz (2005) este enfoque busca “crear una sociedad y lugares de trabajo libres de dominación, donde todos sus miembros puedan contribuir por igual a producir sistemas que satisfagan las necesidades humanas y conduzcan a un desarrollo progresivo de todos” (p. 95), e identifica dos tipos de estudios críticos: 1) La ideología crítica y 2) La acción comunicativa de Habermas (1976). Desde este primer enfoque, el término “ideología” se emplea para denotar la presencia de valores implícitos que se naturalizan, es decir, que no se someten a discusión y que dirigen el pensamiento y la acción. El origen de la ideología crítica reside en el marxismo, en la cual los temas centrales han estado ligados a la dominación y explotación por los propietarios y, luego, por los directivos en los lugares de trabajo.

Los autores que siguen esta tradición critican la visión positivista por su neutralidad objetiva como es el caso de Habermas (1976), uno de los autores más reconocido de la Escuela de *Frankfurt*. Critica esta visión porque en ella prima la razón instrumental de la técnica, lo cual supone un giro comunicacional. Las preguntas centrales entorno a las que gira su obra tienen como objetivo conocer cómo es posible el orden social, cómo surgen las instituciones y normas sociales, y cómo se propicia el cambio en la sociedad. Sus respuestas se dan desde la teoría del lenguaje y de la comunicación, puesto que considera que es necesario transformar el conocimiento para que pueda producirse un cambio en la sociedad y ese conocimiento se renueva a través de la comunicación (Deetz, 2005).

En la obra de Habermas (1976; 1985; 1987), el estudio del lenguaje tiene un papel protagónico, así como, la fundamentación argumentativa y la ética discursiva, lo cual se refleja en la Teoría de la Acción Comunicativa desarrollada

por el autor. En esta Teoría el foco está puesto en el entendimiento, se valora y prima la intersubjetividad, y el objetivo es conocer, pero sobre todo comprender cómo se da la interacción y la comunicación en la vida cotidiana. Se preocupa, a diferencia de autores de otros enfoques, por la ética discursiva. Son varios los académicos de la comunicación organizacional que han trabajado con los preceptos de la situación ideal del habla y ética discursiva para favorecer una comunicación y una toma de decisión más participativa dentro de las organizaciones (Deetz, 2001).

En la década de 1990, se afianza esta línea de trabajo en el campo de comunicación organizacional, que se interesa, especialmente, por las organizaciones como espacios políticos. Su objetivo principal es lograr nuevas formas de emancipación en el ámbito del trabajo, a través del desarrollo de nuevas formas de pensamiento que posibiliten un diálogo no falseado y que resuelvan injustas asimetrías de poder (Deetz, 2005; Taylor y Trujillo, 2001).

Como consecuencia del desarrollo de esta línea, los trabajos realizados desde este enfoque se han centrado en el estudio de las situaciones ideales del habla y ética del discurso con el objetivo de favorecer una comunicación y toma de decisión más participativas en las organizaciones. Desde esta perspectiva, se busca crear una sociedad y lugares de trabajo libres de dominación, en los cuales todos sus miembros puedan participar y contribuir por igual a producir sistemas que satisfagan las necesidades humanas y conduzcan a un desarrollo progresivo de todos (Deetz, 2005).

Desde el punto de vista ontológico, la manera de indagar de los críticos está arraigada al materialismo histórico y a las categorías neokantianas de la ética, por lo cual, la organización puede ser vista desde dos perspectivas diferentes: 1) Realista-objetivista, como “un reflejo de los intereses materiales y los recursos, distribuidos, por lo general, de manera desigual entre los trabajadores, directivos y propietarios” (Redding y Tompkins 1988, p. 23) y 2) Nominalista- subjetiva, construida socialmente sobre la base de la cultura, el poder y la desigualdad. Por lo tanto, se puede concluir que la organización es concebida tanto como el producto de la dialéctica entre relaciones históricas y materiales y, a su vez, como las condiciones y factores construidos socialmente (Marchiori, 2008). En cuanto a los planteamientos epistemológicos de la tradición, algunos de los sus rasgos podrían ser: 1) El

cuestionamiento al orden social establecido; 2) Una reflexividad crítica dirigida tanto a las formas de representación como al investigador mismo; y 3) Una voluntad de transformar la vida organizacional y emancipar a sus miembros (Alvesson y Deetz, 2000; Halloran, 1981; Mumpy, 1993).

Taylor y Trujillo (2001) sostienen que lo que diferencia a los críticos de los interpretativos es la manera de abordar la indagación, es decir, la posición que adoptan los investigadores frente a esa realidad que se va a estudiar. Desde su óptica, la lucha de poder dentro de la vida organizacional, se da de manera natural, por lo cual los métodos que utilizan tienen como objetivo dejar en evidencia los modos en que los miembros de una organización usan y son usados por el poder. Esta manera de concebir la vida organizacional, se refleja en las distintas etapas del proceso investigativo, es decir, desde la recogida de datos hasta la presentación de los datos e informes, rechazan los métodos cuantitativos porque dejan de lado los aspectos históricos y culturales, y tildan de ingenuos a los interpretativos a la hora de trabajar y concebir los temas relacionados con el poder.

El objetivo de los autores de la tradición crítica es dotar a los actores de recursos para cambiar la estructura de significado existente en la organización, por tanto, buscan exponer y criticar el proceso a través del cual una ideología organizacional es producida y reproducida, restringiendo la capacidad de reformular y cambiar la vida organizacional, así como poner en evidencia la opresión, alienación e injusticia en las organizaciones, interpretan la realidad en las organizaciones, pero lo hacen con el objetivo de mejorar la situación de los trabajadores (Redding y Tompkins, 1998).

La organización es concebida como un espacio material e ideológico dentro del cual se entrelazan el poder, entendido como la pugna por el sentido del discurso, la dominación y el control (Deetz, 2005; Putman y Fairhurst, 2004).

Según esta tradición, la comunicación será auténtica si está basada en la participación y en el entendimiento mutuo de todos los actores implicados. Además, se considera imprescindible que exista un diálogo abierto, basado en la confianza, donde los comunicadores puedan expresar sus diferentes posturas acerca del mundo objetivo, moral, normativo y las vivencias. Los actores se convierten en generadores de conocimiento, gracias a la creación de confianza en el proceso de interacción. Según, Álvarez y Brandolini, (2013),

cada vez son más las organizaciones que han comprendido la necesidad de desarrollar cambios culturales profundos y acordes al nuevo contexto global. En este nuevo enfoque el papel del líder es fundamental, un líder que concibe la comunicación como generadora de vínculos fundados en la confianza.

2.4. Tradición postmoderna

Aparece como una nueva forma de investigar la realidad, puesto que tiene especial interés en cuestionar la certidumbre, los métodos, técnicas y prácticas de la modernidad. Además, se caracteriza por valorar y promover el pluralismo, y la diversidad. Pone en el centro a los marginados y oprimidos por las ideologías modernas, y por las estructuras políticas, y sociales que las apoyan.

A diferencia del modernismo, caracterizado por las ideas de progreso indefinido y la razón, el postmodernismo se preocupa por la vida social en términos de paradojas e indeterminación y, como consecuencia de esta concepción, rechaza al agente humano como centro del control racional y del entendimiento (Cooper y Burrell, 1988).

Según Deetz (2001), entre los aspectos más relevantes que definen a la tradición postmoderna se encuentran: 1) La centralidad del discursos que hace referencia al papel protagónico del lenguaje como sistema de distinciones, el cual es fundamental en los procesos de construcción social; 2) La pérdida de las bases y grandes narrativas, rechazan los metarelatos y sistemas teóricos de gran escala; 3) La conexión entre el poder y el conocimiento, y examinan las afirmaciones de los experto y la verdad en los sistemas de dominación; 4) La hiperrealidad, en la cual se hace hincapié en la naturaleza fluida del mundo contemporáneo, el papel de los medios de comunicación y nuevas tecnologías de la información; y 5) La investigación como resistencia e indeterminación, ya que se la considera fundamental para los procesos de cambio y para que aquellos que perdieron voz, la recuperen.

Al igual que los críticos, le dan gran importancia a los cuestiones relaciones con el poder, la explotación y la dominación, pero los postmoderno conciben la dominación como fluida, situacional y sin un punto de origen y, más que buscar una reforma del mundo social, lo que pretenden es evidenciar la parcialidad de la realidad (Deetz, 2001).

Los planteamientos ontológicos, epistemológicos y metodológicos de esta tradición, al igual que en la tradición crítica, son muy diversos, al igual que sus planteamientos y métodos. La tradición postmoderna se basa en el principio de indeterminación, el cual se refleja en su desarrollo y eclecticismo, el cual no solo se manifiesta en la metodología que emplea, sino también en la manera de concebir y estudiar la realidad.

Desde el punto de vista ontológico, los postmodernos difuminan la barrera que existe entre la realidad e irrealidad y se centran en las paradojas y pluralismos. En cuanto a sus planteamientos epistemológicos, desafían los modelos de conocimiento dominante, ya que uno de sus objetivos es irrumpir en su contenido y forma, y generar nuevas formas de conocimiento, mientras hacen desaparecer las fronteras disciplinarias con el fin de concederles voz a aquellos que no han sido tomados en cuenta los discursos dominantes (Kilduff y Ajay, 1997).

El postmodernismo centra su interés en la naturaleza del discurso (información-conocimiento-comunicación) y su rol en los sistemas sociales (Cooper y Burrell, 1988). Consideran que es en el discurso donde residen los significados subjetivos, a través de los cuales las personas organizan lo que perciben. Es por ello, que el lenguaje es esencial en la generación de conocimiento. Desde este enfoque, el mundo está constituido por el lenguaje y el mundo puede conocerse a través de los discurso. Tanto el lenguaje como sus significados, están en constante flujo, por lo tanto no es posible que éste sea captado de igual manera por los actores de la vida social. Siguiendo esta idea, Taylor (2005), señala que el postmodernismo no niega la existencia de significados, sino que el significado no puede ser universal, neutral o permanente. Para los posmodernos, los discursos solo adquieren sentido cuando son interpretados de diferentes formas por distintos individuos.

Como se ha señalado con anterioridad, esta tradición se caracteriza por la indeterminación y eclecticismo, lo cual se ve reflejado también en la metodología que emplean en la cual combina métodos y técnicas propias de otras tradiciones. Por ello, resulta difícil definir una metodología propia del enfoque, aunque se puede señalar que dentro de las técnicas más empleadas, se encuentra el deconstruccionismo, el cual es utilizado con el objetivo de evidenciar lo que se tiende a no enseñar, las lecturas de resistencia, las cuales

consisten en hacer una relectura del informe de investigación donde la lógica del lector es lo central, y la genealogía de Foucault, que persigue demostrar cómo dos discursos que, en primer momento, pueden parecer contrarios, contienen la misma episteme, entendida como el marco del saber en el cual se enmarca la verdad que se quiere imponer desde el poder en cada época histórica (Kilduff y Ajay, 1997).

Los postmodernistas se centran en mostrar las diferencias que existen dentro de las organizaciones y desafían los modelos de conocimientos dominantes, mientras que intentan poner en evidencia la parcialidad de la realidad. Según este enfoque, las organizaciones deben ser descentralizadas, las relaciones, horizontales y los procesos, democráticos basados en el consenso. Además, sostienen que dentro de la organización debe existir una clara diferenciación entre las unidades, identidades y funciones.

Un aporte importante de los autores que se adscriben a esta tradición es la introducción del concepto de “empoderamiento” como un aspecto clave en el desarrollo de la organización, ya que éste impulsa y fomenta la proactividad de sus integrantes. Dentro de este enfoque, cuestiones como las relaciones complejas y la diversidad son valoradas positivamente, puesto que se considera que contribuyen a la creatividad, a la generación de conocimiento y al buen desempeño (Taylor, 2005).

En cuanto a su concepción a cerca de la comunicación, ésta tiene un papel significativo en las organizaciones, ya que se conciben como espacios de lucha continua y la comunicación es el elemento que mantiene esa tensión entre fuerzas contrapuestas dentro de la organización. Taylor (2005), señala que las organizaciones son entidades que están inmersas dentro de un entorno económico y cultural, donde existen otros discursos con sus respectivos significados. Es por ello, que la comunicación organizacional debe ser entendida desde la metáfora inter-textual, ya que es por medio de ella que los discursos se van integrando con otros, enriqueciendo el conocimiento y la realidad social.

Por todo lo expuesto anteriormente, el presente libro, abordará la temática desde dos enfoques: el funcionalista y el interpretativo. El primero, se basa en la idea de que la realidad es objetiva, racional, susceptible de ser descrita y medida. Por tanto, el objetivo es predecir lo que va a ocurrir y establecer

relaciones causales y, de esta forma, establecer normas universales y extrapolables a toda realidad social. Ya que la organización está orientada a la consecución de los objetivos organizacionales, y la comunicación se entiende como un instrumento de transmisión de información, mediante la cual las metas de la organización son alcanzadas (Putman, 1983). Por tanto, en el presente libro se utilizará metodología cuantitativa con el objetivo de describir el fenómeno objeto de estudio.

El segundo, el interpretativo, considera la realidad como subjetiva y, por lo tanto, múltiple, es decir, ésta es construida socialmente por medio de las interacciones de los diferentes actores que participan en ella. Por tanto, el énfasis está puesto en los aspectos sociales de la vida organizacional y se concibe a la organización como una entidad social, constituida por la comunicación y la interacción entre sus miembros. La comunicación es entendida como una comunidad del lenguaje, dentro de la cual se crean y transforman los significados. Además, la comunicación es concebida como un proceso constitutivo de la organización y la organización, como un proceso de construcción de la realidad, por lo tanto, la organización se vuelve el proceso de comunicar (Putman, 1983). Siguiendo esta línea, en el presente libro se empleará, además de la cuantitativa, metodología cualitativa, característica de este enfoque, ya que uno de sus objetivos del presente trabajo, además de conocer y medir, es comprender la realidad.

Finalmente, entendiendo la comunicación desde estos dos enfoques, en el presente libro se concibe la comunicación organizacional como un proceso organizacional interno que proporciona y comparte información para crear sentido de comunidad y confianza entre los miembros de una organización (Rothenberg, 2003; Rynänen, Pekkarinen y Salminen, 2012) y como el proceso social por el cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica (Borman, 1983).

2.5. Las tradiciones en la actualidad

Bermejo-Berros (2014) realizó un estudio y analizó 339 artículos publicados entre 2004 y 2013 en la *Revista Latina de Comunicación Social*, una de las revistas más influyentes e impacto en la comunidad científica latinoamericana. El objetivo del estudio fue determinar cuál ha sido la evolución de las tradiciones y metodologías en el campo de la comunicación, mediante la técnica de análisis de contenido.

Los artículos estudiados se categorizaron en funcionalistas, interpretativos y críticos y los trabajos que no fueron identificados dentro de estas tres perspectivas, puesto que toman elementos de dos o más tradiciones, se enmarcaron dentro de una categoría denominada por el autor como “otros”. Según los resultados obtenidos, los trabajos de investigación que se han publicado en el entre el 2004 y el 2013 en España y Latinoamérica, muestran una convergencia con los estándares internacionales, los cuales apuntan a la preponderancia del enfoque funcionalista, en cuanto a publicaciones científicas en comunicación (Bermejo-Berros, 2014).

La categoría “Otros”, en el 2004, es la más importante (76% del total de artículos), puesto que la mayoría de los estudios carecían de una postura epistemológica y metodología identificable, por lo cual resulta complicado definir a qué tradición se adscriben. A lo largo del período disminuye, progresivamente, hasta ir desapareciendo en el 2013.

La *perspectiva crítica* es, inicialmente, la segunda categoría más importancia (13,3%), pero disminuye y se convierte en marginal en el 2013 (3,2%). Por su lado, La *interpretativa*, que en 2004 es la tercera (10%), crece de manera significativa y se mantiene en segundo lugar hasta el 2007 (47,6). En el 2008 sufre una caída (21,4%) y se mantiene en esta posición hasta el 2013 (22,6%). En el caso de la *perspectiva funcionalista*, la cual estaba ausente durante el 2004, crece de manera importante. A partir del 2005, va creciendo de manera progresiva. En 2008, pasa a ocupar la primera posición (54,7%) y en 2013, el 74% de los artículos se adscriben a este enfoque y se convierte, de esta manera, en el paradigma dominante en Latinoamérica y en España.

En cuanto a la tipología de artículos en función de sus métodos y técnicas de investigación, se determina que existen cinco tipos, que van desde aquellos de naturaleza más empírica hasta aquellos más teóricos: 1) *Presentación de resultados*, corresponde a investigaciones de carácter cuantitativo, introducen hipótesis, diseño y otros rasgos metodológicos positivistas. Crece de manera significativa, pasa de un 0% en el 2004 a un 74,2% del total de los artículos analizados. Este es el único tipo de estudio que muestra un crecimiento importante. Este tipo de artículo se enmarca dentro del enfoque funcionalista, por lo tanto, se caracteriza por el uso de metodologías cuantitativas;

2) *Estudio de caso*, el cual se centra en el estudio de un caso específico. Generalmente el tipo de análisis de los datos es cualitativo, aunque también puede trabajarse cuantitativamente. El investigar indaga una específica y detalladamente un acontecimiento y el objetivo es conocer, pero, sobre todo comprender. Éste decrece progresivamente a lo largo del período, pasa de un 15,1% a un 9,7%; 3) *Búsqueda documental*, es reseña bibliográfica sobre un tema preciso y, generalmente, tiene una perspectiva histórica que abarca un período amplio. Se mantiene estable y marginal a lo largo de los diez años, representa una media de 6,9% de artículos durante el período estudiado; 4) *Artículo de revisión*, el autor puede exponer sus conocimientos acerca de un tópico, ordenar o describir un aspecto de la comunicación. Incluye revisiones del estado del arte del tema estudiado y propuestas metodológicas de análisis a partir de esa recensión. Éste tipo de estudio disminuye progresivamente a lo largo del período, pasa de un 21,2% a un 9,6% y 5) *Reflexión*, se aborda un objeto de la comunicación y, por lo general, amplio, lo cual propicia que el autor exprese su opinión, sin apoyo o contraste documental suficiente o una argumentación con aporte de fuentes y cruce de opiniones. Éste experimenta una fuerte caída, ya que en 2004 representa el 54,5% de los artículos y en 2013, un 6,4% (Bermejo-Berros, 2014).

Como se puede observar, el enfoque predominante es el funcionalista. De los 339 artículos estudiados, 146 están adscritos a este enfoque. Dentro de las técnicas más utilizadas en los artículos trabajados desde la perspectiva funcionalista, se encuentran diferentes formas de investigación. El *análisis de contenidos*, que consiste en el estudio de documentos u otras formas de comunicación con el objetivo de examinar la presencia y frecuencia de palabras, frases, conceptos, etc. (Powell, 1997), es la técnica más utilizada, puesto que representa un tercio del total (54 artículos). Las tres técnicas más empleadas, después del *análisis de contenido*, son el *análisis secundario* (28 artículos) y el *cuestionario* (22 artículos). El primero consiste en realizar un nuevo análisis en base a datos recogidos y publicados en el pasado, y el segundo, es un instrumento estructurado que se utiliza para recoger información y se aplica a un grupo de personas. La tercera técnica es la entrevista (6 artículos), la cual permite obtener información a través del diálogo entre dos o más personas, información que, posteriormente, es sistematizada.

Más recientemente, Anand y Daft (2007) presentan la organización virtual como una compañía fuera de una compañía creada específicamente para responder a una excepcional oportunidad de mercado que a menudo es temporal.

Se puede concluir que los métodos y técnicas cuantitativas van ganando espacio en las investigaciones dentro del campo de la comunicación. Los artículos con un fuerte componente teórico van integrando datos empíricos con el objetivo de apoyar su argumentación en ellos.

CAPÍTULO III
***Evolución de la Comunicación
Organizacional***

3. Evolución de la Comunicación Organizacional

El crecimiento del interés por parte de la comunidad científica en el campo de la comunicación organizacional, desde finales de los ochenta hasta la actualidad, ha sido acelerado, lo cual resulta alentador para los investigadores que trabajan dentro de esta disciplina.

Dicha evolución se debe al desarrollo y proliferación de los estudios e incorporación de nuevos enfoques desde los cuales se ha abordado la comunicación organizacional. Como señala Putman (2014), cuando se editó la primera versión de su libro *The Sage Handbook of Organizational Communication* en 1987, el campo se encontraba en un período de crecimiento y transición, solo existían cuatro programas de estudios doctorales en comunicación organizacional en el mundo, la División de Comunicación Organizacional de la Asociación Nacional de la Comunicación se había establecido hacía solo cinco años y la primera conferencia de Alta se había desarrollado hacía apenas unos años. La tercera edición del libro, publicado en 2014, refleja la evaluación y el desarrollo de la investigación de la disciplina. Sus treinta y un capítulos manifiestan el enriquecimiento de los enfoques y la incorporación de nuevas teorías al campo de estudio. Según la autora, uno de los cambios más significativos ha sido la transformación teórica hacia la interdisciplinariedad en la literatura y estudios de la comunicación organizacional, así como, en el *management* y en los campos relacionados, lo cual ha facilitado el entendimiento de la comunicación en los procesos y prácticas organizacionales (Putman, 2014).

La comunicación organizacional ha evolucionado gracias a las aportaciones de los estudios de autores provenientes de diversos enfoques. El desarrollo de nuevas teorías, enfoques e investigaciones la impulsan y logran que, hoy en día, tenga su propio espacio dentro del ámbito académico y científico, lo cual se refleja en la literatura, donde se encuentran diferentes escuelas teóricas que han trabajado con el objetivo de delimitar el foco central de la comunicación organizacional y, al igual que lo han hecho el resto ciencias sociales afines y humanísticas, han buscado un cuerpo categorial propio (Saladrigas, 2005).

3.1. Los inicios: desde 1930 hasta 1950

W. Charles Redding, considerado padre fundador de la comunicación organizacional, sostiene que en sus inicios estuvo ligada a un gran número de disciplinas y sostiene que su origen está ligado a los estudios de la comunicación oral. Según el autor, esto se debe a: 1) Otros científicos sociales no se hicieron cargo de ella porque percibían a la comunicación como un síntoma de condiciones más profundas y complejas, lo requería otro tipo de análisis; 2) Se consideraba que el campo de la comunicación oral podía llenar ese vacío por su tradición ligada a la retórica (Tompkins y Wanca-Thibault, 2001). Es así como, a finales de 1930 y a principios de 1940, con la denominación de “comunicación de negocios e industrial”, empieza a estudiarse la comunicación organizacional dentro del departamento de comunicación oral en las escuelas de negocios en Estados Unidos (May y Mumby, 2005).

Redding y Tompkins (1988), a modo de crítica, señalan que las teorías se volvieron académicas a partir de la década de los cuarenta, pero las investigaciones que se realizaban, se basaban, fundamentalmente, en métodos empíricos y positivistas, lo cual producía gran cantidad de datos, pero escasas teorías integradas.

Durante estos años, el campo de la comunicación organizacional se caracteriza por la prevalencia del modelo informacional propuesto por Shannon y Weaver (1949), en el cual se da gran importancia a la fuente, el transmisor, señal, receptor, destinatario, mensajes y ruidos (Barros, 2005). Según Schuler (2004), este modelo no se preocupa por explicar la comunicación humana, puesto que se simplifica de manera excesiva la comunicación al centrarse en el estudio del mensaje como secuencia de señales.

Otro modelo que sigue esta línea, es de la persuasión, el cual considera la comunicación como el elemento clave para influir en las personas y es utilizada para reforzar o modificar actitudes, valores y acciones. La principal preocupación de estos modelos es la creación de un lenguaje que sustente un sistema de valores para el conocimiento y gestión de la experiencia organizacional (Smircich, 1983).

En la década de los cuarenta, las investigaciones realizadas no tenían como objeto central el estudio de la comunicación, sino que se la concebía como un producto secundario. Durante estos años, en el campo de la comunicación organizacional, los modelos iniciales conciben comunicación como la mera transmisión de mensajes, pero van evolucionando e incorporando nuevas perspectivas que conllevan una mirada más amplia de la comunicación dentro de las organizaciones, adquieren relevancia y propuestas basadas en la interactividad del proceso comunicacional. Dichas propuestas, entienden a la comunicación como un proceso circular en el cual, tanto el emisor como el receptor participan activamente, alteran o modifican el sentido del mensaje (Monreale y col., 2007).

3.2. La época del reconocimiento: Desde 1950 hasta 1980

La proliferación de los estudios y publicaciones repercutieron favorablemente en la forma en que la comunidad científica empezó a concebir la comunicación organizacional y con ello empieza de manera progresiva a ser un campo de estudio claramente definido. El año 1957 fue designado por Redding como el año de la “cristalización” de la comunicación organizacional y, en la década de los sesenta, como resultado de esa evolución de la comunicación organizacional, los referentes del campo la reconocen como una nueva disciplina (Taylor, 2011).

En 1952 se publica la primera tesis doctoral, *Channels of personnel communication within de management setting*, elaborada por Keith Davis, dentro de la Escuela de Negocios de la Universidad Estatal de Ohio. La publicación de esta tesis impulsó el interés en el campo y propulsó que varias universidades norteamericanas realizaran investigaciones doctorales en esta área (Barresi, 2013). Como consecuencia, durante estos años y de manera paulatina, empieza a percibirse una separación dentro del campo de la comunicación organizacional, la cual consistió en la distinción y división entre la dimensión académica y la no académica, y entre el ámbito interno y el externo (Redding y Tompkins, 1988).

Según Grunig (1992), el trabajo verdaderamente científico se da a finales de los años cincuenta y, salvo algunas excepciones, estos trabajos fueron llevados a cabo por investigadores de otras áreas, entre las cuales se encuentran la psicología social, la psicología industrial (luego fue denominada

organizativa) la sociología, la antropología aplicada a las relaciones humanas, la administración de empresas, la economía y las relaciones industriales.

En el año 1967 se produjo el reconocimiento oficial como campo de estudio autónomo al pasar a denominarse “comunicación organizacional” (Taylor y Trujillo, 2001). Su nueva denominación representó un giro fundamental, ya que implicaba aceptar que existía una variedad de organizaciones, además de las industrias y empresas, y el sustantivo “comunicación”, reemplazaba definiciones más limitadas como la escritura o la oratoria, centradas en habilidades prácticas (Redding, 1985).

Los investigadores, durante los años cincuenta y sesenta, se centraron en el estudio de los canales de comunicación y examinaron los flujos de información, así como los distintos tipos de distorsión de los canales, el “boca a boca”, la saturación de información, y la relación entre la adecuación de la información y los productos de la comunicación (la satisfacción laboral, el desempeño y la efectividad organizativa). Este tipo de investigaciones identificó la importancia de la comunicación descendente, la que se da del subordinado al supervisor, y la horizontal, entendida como la que da entre las personas que se encuentren en el mismo nivel jerárquico (Grunig, 1992).

A lo largo de estos años, uno de los temas de interés para los investigadores fue la comunicación entre supervisor-subordinado. Tomaron prestados los conceptos de las Teorías de Flujo de Información y clima comunicacional, y los aplicaron al estudio de esta relación, lo cual evidenciaba el interés en la comunicación interpersonal por parte de la ciencia de la comunicación. Dicho interés quedaba reflejado en la atención que prestaron a siete áreas: 1) Percepciones de crecimiento, frecuencia y modo de interacción; 2) Distorsión hacia arriba; 3) Influencia hacia arriba; 4) Apertura; 5) *Feedback*; 6) Estilo del comunicador; y 7) La efectividad en las relaciones superior-subordinado (Putman y Cheney, 1985).

Como resultado de este tipo de estudios, se determinó que la relación superior-subordinado estaba condicionada por variables propias del sistema organizativo en el que éstas se desarrollan. Puede observarse, en cierta medida, el enfoque hacia la gerencia, propia de las primeras teorías de la comunicación organizacional por la importancia que se le daba a la comunicación descendente y, sobre todo, a la relación superior-subordinado.

Siguiendo esta línea y con el afán de encontrar los productos de la comunicación, entendidos como sus efectos o consecuencias, durante los años sesenta y setenta, se desarrollaron investigaciones cuyo objetivo era estudiar el clima comunicacional. El concepto de clima nace dentro del campo de la psicología organizacional, y se refiere a la atmósfera psicológica de una organización, la cual, si es positiva, resulta acogedora, talentosa y participativa, donde la calidad de trabajo, la innovación y el desarrollo son valorados (Schneider, 1985). El concepto de clima comunicacional fue tomado de la psicología organizacional y entendido de manera similar, es decir, si éste es positivo generará confianza, credibilidad, precisión y comunicación frecuente. En los estudios se medían ambos tipos de clima, el organizacional y el comunicacional, y, al igual que los estudios centrados en los canales, relacionaban el concepto de clima con productos de comunicación como la satisfacción laboral y el desempeño (Grunig, 1992). Uno de los principales aportes de estos estudios fue la identificación de la trascendencia, alcance y relieve de conceptos como la apertura, la confianza, la credibilidad y la calidez en la comunicación.

En los años setenta, además preocuparse por el clima comunicacional y por la comunicación supervisor-subordinado, aparecen los primeros estudios experimentales, los cuales tienen como objetivo conocer cómo se da la comunicación en grupos pequeños dentro de la organización. Para dicho fin, se emplea el análisis de redes, el cual tiene sus orígenes en el campo de psicología social. A través de programas informáticos, se identificaba a los grupos de empleados que se comunican entre sí y, dentro de esos grupos, se estudia a aquellas personas que tienen un rol clave en la red, como por ejemplo, los que sirven de enlace (supervisores que cumplen la doble tarea de hacer que sus subordinados se sientan parte de la empresa y, a la vez, hacer que cumplan con sus funciones, determinadas por la gerencia) y a los comunicadores clave.

Estos estudios encuentran distintos rasgos de las redes como la simetría, la conectividad y la centralidad y destacan la importancia de una comunicación centrada en el colaborador, la confianza, y el *feedback* como elementos claves para el establecimiento de relaciones interpersonales. A diferencia de los estudios anteriores, centrados en los productos de la comunicación (como la satisfacción laboral), estos investigadores examinan los diferentes tipos de

redes existentes y cómo éstas se forman. Por tanto, uno de sus principales aportes fue la identificación de los conceptos de simetría en la comunicación y la conectividad en las redes.

Tompkins y Wanka-Thibault (2001) señalan que fue la investigación de Redding (1972) la que traslada la concepción de la comunicación humana al campo de las organizaciones, a través de su trabajo, el cual se destaca por su capacidad de síntesis y esfuerzo por integrar a la comunicación organizacional. Según estos autores, el trabajo de Redding fue clave en el reconocimiento de la comunicación organizacional como una disciplina con identidad y con un objeto de estudio propio.

3.3. Una nueva perspectiva: la década de 1980

La década de los ochenta supuso un momento clave para replantear el abordaje de la comunicación organizacional, basado hasta el momento, en el enfoque funcionalista e instrumental. Empiezan a ganar fuerza las investigaciones interpretativas y críticas como alternativas a la tradición dominante hasta el momento. Este giro trajo consigo dos preocupaciones al investigador: 1) Distanciar la investigación de los intereses de los directivos y 2) Alejarse de las formas de conducir la investigación y abrir nuevas líneas de investigación (Barresi, 2013).

Es importante señalar que, a principios de esta década, una nueva mirada sobre las relaciones internas posibilita la creación y desarrollo de ambientes organizacionales más saludables en los cuales la comunicación tiene un papel fundamental, puesto que es la comunicación, entendida como proceso social humano, por medio del cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica (Borman, 1983). Esta nueva forma de entender las relaciones impulsa a los investigadores a incorporar perspectivas teóricas y metodológicas más interpretativas y humanísticas.

Putman y Cheney (1985) identificaron cuatro nuevas perspectivas, las cuales, según ellos, guardan ciertas similitudes. La primera, es la *perspectiva del procesamiento de información*, la cual se origina fuera del campo de la comunicación, pero los académicos de la comunicación la adoptan, en buena medida, por la influencia del trabajo del psicólogo Karl Weick (1979). Según estos autores, desde esta perspectiva, los investigadores entienden a la

organización como un sistema de procesamiento de la información, en el cual “organizar” consiste en reunir, transmitir, almacenar y usar información. Los sociólogos organizativos utilizan este enfoque para analizar los efectos de las variables estructurales en las redes de comunicación y en los canales de información. Otros, han examinado el procesamiento de la información desde el punto de vista del ambiente. En esta línea, Grunig (1992) señala la necesidad de incorporar las nociones de estructura y ambiente a la comunicación dentro de la organización. Por su parte, Weick (1979) sostiene que las estructuras organizativas y los ambientes existen en la mente de los miembros de la organización, los cuales seleccionan aquellas porciones de la realidad que para ellos son relevantes. No todos seleccionan las mismas porciones y, si así fuera, no tendrían el mismo significado para todos. La información es simbólica, ya que es construida de diferente manera por distintas personas.

La segunda perspectiva, *la retórica*, reaparece y atrae a un creciente número de académicos de la comunicación que se adscriben a ella. Estos académicos vuelven a sus raíces de la comunicación organizacional y aplican los conceptos de la retórica a las organizaciones modernas. Desde este enfoque se examina el rol de la retórica y se intenta responder a los siguientes interrogantes: 1) Cómo las personas usan la comunicación para organizar, es decir, para crear organizaciones (Eisenberg y Riley, 1988); 2) Cómo es utilizada en la toma de decisiones (Tompkins y Cheney, 1985) y 3) Cómo se emplea para controlar a las personas dentro de las organizaciones (Tompkins y Cheney, 1985).

La tercera, *la perspectiva cultural*, aparece con fuerza a finales de los años ochenta y toma prestados conceptos de la antropología. La cultura se convirtió en uno de los conceptos más estudiados en las organizaciones. Los académicos de la comunicación organizacional, que entienden que la comunicación crea la cultura y que la cultura da forma a la comunicación, adoptan rápidamente esta nueva perspectiva, la cual logró identificar el rol clave que tiene la cultura en la definición de una organización y su incidencia a la hora de dar forma a su sistema de comunicación, así como, también, identificó el rol de la comunicación como factor determinante de la cultura.

La cuarta y última perspectiva, es *la política*, la cual adquiere mucha fuerza y relevancia a finales de los ochenta y se convierte en una de las áreas

de investigación más importantes en los estudios de las organizaciones. Los académicos que trabajan desde esta perspectiva se centran en estudiar el rol de la comunicación frente a los productos del poder: conflicto, influencia, política, autonomía, control acuerdos y negociación como, por ejemplo, los trabajos de Putman y Poole, 1987).

Finalmente, Putman y Cheney (1985), señalan que las investigaciones realizadas entre los años cincuenta y mediados de los ochenta, tuvieron las siguiente características: 1) El enfoque de las relaciones humanas; 2) Una preocupación por la gerencia efectiva (enfoque hacia la gerencia); 3) mediciones simples de la comunicación como el flujo de información o la percepción del clima o las relaciones y 4) Metodologías propias de la tradición funcionalista. A finales de los años ochenta, las relaciones que se establecen dentro del ámbito organizacional pasan a ser claves para estudiar y comprender el fenómeno de la comunicación organizacional.

3.4. La innovación: la década de 1990

Es en la década de los noventa, se produce un cambio radical en cuanto a las formas de indagar y en las teorías de la comunicación organizacional Taylor (2011, p. 3). Durante estos años, además de aumentar el número de investigaciones, incrementó la variedad de marcos teóricos empleados en dichas investigaciones (Conrad y Haynes, 2001).

Entre los autores que se arriesgaron a desarrollar nuevas formas de estudiar a la comunicación organizacional, se encuentra Lee (1997), quien desarrolló perspectivas innovadoras para la comunicación, a través de la modulación, planeación y evaluación de los sistemas de comunicación. Para el autor, el reto de las organizaciones está en construir credibilidad y para lograrlo se debe integrar las voces de la organización. Señala que aquellas organizaciones que construyan sus relaciones sobre las bases de la confianza y responsabilidad, tendrán altos niveles de compromiso, entendido como la fuerza con que un individuo se identifica y está involucrado con su organización (Allen y Meyer, 1996). La base de la credibilidad dentro de una organización es la integridad y la razón de la integridad es la coherencia entre comunicación y conducta (Lee, 1997).

3.5. La perspectiva actual: desde el 2000 hasta la Actualidad

A partir del año 2000 empieza a entenderse la relación entre la comunicación y la organización como indisociable e interdependiente, dado que la comunicación posibilita organizar las actividades que son creadas y dan sentido a la existencia de una organización (Marchiori, 2008). En los últimos años, se han incorporado de manera paulatina y progresiva grupos de académicos del campo de la comunicación organizacional, los cuales han introducido nuevas perspectivas teóricas como alternativas a las estructuras jerárquicas y burocráticas que han caracterizado a las organizaciones en los últimos quince años.

Estos nuevos enfoques tienen como objetivo responder las necesidades actuales de las organizaciones, pero sobre todo, la de los colaboradores. Es por ello que se intentan responder a los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las formas de organizarse que mejor responden a las necesidades de los quienes colaboran?, ¿cómo pueden los colaboradores alcanzar sus objetivos personales a la vez que sirven a los objetivos de la empresa?, ¿cuáles son las formas de comunicación más eficientes en una empresa?, ¿cuáles son los retos y beneficios de la presencia cada vez mayor de la mujer en el mundo laboral? (Saladrigas, 2005). En relación a la última pregunta planteada, cabe señalar que dentro de estos nuevos enfoques, se encuentra el feminista, el cual ha tenido un desarrollo significativo en los últimos años y ha convertido a los estudios de género en una temática muy estudiada dentro del campo de la comunicación organizacional (Lee, 2014).

Puede dilucidarse que los autores que trabajan desde estas nuevas perspectivas, conciben a la comunicación como interdependiente de la organización, ya que en sus trabajos se amplía de manera simultánea la forma de concebir la comunicación y la organización. Esto es manifiesta, por ejemplo, en su interés y preocupación por mirar la diversidad, las diferencias culturales, y a todas aquellas cuestiones que conforman el ambiente interno de la organización. Esta mirada sobre las relaciones internas posibilita la creación y desarrollo de ambientes organizacionales más saludables.

El abordaje de la comunicación organizacional ha evolucionado de forma acelerada, tanto en el ámbito académico, como en el profesional. En el ámbito académico, convergen nuevas formas de concebir la comunicación, nuevos

procesos, contextos, y resultados de los estudios impulsan la consolidación nuevas teorías de comunicación organizacional. Diferentes disciplinas se aproximan, se desafían, buscan interdependencias, formas de fortalecer y asumen la interdisciplinariedad. Y en el ámbito profesional, las organizaciones contemporáneas empiezan a exigirse a sí misma, no solo ver posibles escenarios, sino sobreponerlos, mientras se preocupan por estimular la creatividad e innovación, promover el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, y por las relaciones entre los líderes y sus subordinados. Se amplía, además, la responsabilidad en la sustentabilidad y supervivencia de la organización en la cual la comunicación organizacional tiene rol fundamental (Marchiori, 2011).

CAPÍTULO IV
Satisfacción con la
Comunicación Organizacional

4. Satisfacción con la Comunicación Organizacional

La satisfacción con la comunicación nace en el campo de la comunicación organizacional y se enmarca dentro del enfoque funcionalista, considerado el paradigma dominante, actualmente, en Estados Unidos y en la mayoría de los países de América Latina: México, Argentina, Cuba, Chile, Venezuela, Colombia, Brasil, Perú, Ecuador, Costa Rica, El Salvador y Uruguay (Bermejo-Berros, 2014).

4.1. Concepto de Satisfacción con la Comunicación

La satisfacción con la comunicación se entiende como la satisfacción inherente a estar exitosamente comunicado con alguien (Thayer, 1968). A pesar de la falta de consenso en los primeros años de su conceptualización, los estudiosos del campo coinciden en definirlo como una respuesta interna (emocional) hacia determinados aspectos de la vida organizacional (Hecht, 1978).

Las primeras referencias a la satisfacción con la comunicación pueden encontrarse en las tesis doctorales realizadas por Nielsen en el año 1953, quien se aproximó al constructo desde un enfoque unidimensional, y por Level, en 1959, quien utilizó el término “satisfacción con la comunicación” para hacer referencia a las percepciones de quienes colaboran en una entidad bancaria acerca del clima comunicacional.

Durante esos primeros años, la satisfacción con la comunicación era concebida como un constructo unidimensional (Level, 1959) hasta que se observó que, en las diferentes investigaciones, variaba en el número de componente que se aplicaban en cada estudio, lo cual puso en duda la naturaleza unidimensional del constructo (Redding, 1972). Fueron los trabajos de Wiio (1976) y de Downs y Hazen (1977) los que revelaron la naturaleza multidimensional del constructo, lo cual significó que los empleados pueden sentirse satisfechos en distintos grados con respecto a diferentes categorías o tipos específicos de la comunicación (Pincus, 1986).

En la línea multidimensional, Downs y Hazen (1977) desarrollan el Cuestionario de la Satisfacción con la Comunicación, conocido también por sus siglas en inglés, CSQ, con el objetivo de clarificar y delimitar el constructo,

y explicar con mayor profundidad las prácticas de comunicación dentro de las organizaciones para, en última instancia, contribuir al desarrollo de la teoría de la comunicación organizacional (Clampitt y Girard, 1986). El desarrollo teórico y empírico de Downs y Hazen (1977) se basa en el modelo causal de Likert (1967). Fue diseñado con el objetivo de mostrar la relación que existe entre la comunicación y diferentes variables en el marco de las organizaciones, y cómo ésta puede tener efectos una en una serie de variables resultados como la productividad, la satisfacción laboral, la productividad, la rentabilidad y las relaciones laborales (Downs, Clampitt y Pfeiffer, 1988).

El constructo de satisfacción con la comunicación está compuesto, inicialmente, por ocho dimensiones, a saber, 1) Calidad de los medios: Refleja la percepción de los colaboradores acerca de la efectividad de los medios que se emplean y se tiene en cuenta aspectos como la organización de los contenidos, la claridad de los mensajes, así como la cantidad y calidad de las comunicaciones; 2) Clima comunicacional: Se concentra en que la comunicación utilizada motiva a los quienes colaboran para alcanzar los objetivos organizacionales, además, examina la identificación de sus miembros con la organización y la forma en que la información que fluye contribuye al desempeño de su trabajo. Esta dimensión es una de las más fuertes, puesto que determina si la comunicación es percibida como beneficiosa y sana, y, además, refleja la percepción con respecto a la comunicación en dos niveles, el organizacional y el del individuo; 3) Comunicación con el supervisor: Hace referencia a la comunicación ascendente, la que se da del subordinado al supervisor, y a la descendente, del supervisor al subordinado. Se centra en conocer si el supervisor muestra apertura a nuevas ideas, si escucha y presta atención, y si lo guía y apoya a los miembros de su equipo en el trabajo diario. Esta dimensión, además, examina el nivel de confianza entre el colaborador y su supervisor; 4) Comunicación con los subordinados: Se refiere a la comunicación ascendente y descendente del supervisor. Por tanto, solo los individuos que tienen personas bajo su responsabilidad, responden las preguntas que se plantean en esta dimensión; 5) Comunicación horizontal e informal: Indica la medida en que la comunicación horizontal, que se da entre individuos del mismo nivel jerárquico, y la informal, aquella que se da de manera espontánea fuera de los canales oficiales, fluye de manera libre; 6) Integración organizacional: Determina el grado en el cual el individuo recibe la información de su entorno de trabajo inmediato e incluye el grado de

satisfacción en relación a los planes de su área, a los requerimientos de su trabajo y noticias que atañen al personal de la organizacional en general; 7) Perspectiva de la organización: Se refiere a la comunicación que se proporciona y trata, en sentido amplio, a la organización como un todo. Se incluyen las notificaciones acerca de cambios, el estado financiero de la organización, así como sus políticas y resultados; y 8) Retroalimentación personal: Indica la medida en que el individuo percibe que es informado acerca de su desempeño y según qué criterios está siendo evaluado. Se examina el entendimiento de los supervisores con respecto a los problemas que enfrentan sus empleados.

En el año 1990, Downs, agrega dos dimensiones más; 9) Comunicación con altos directivos, se concentra en la comunicación entre el nivel institucional y los quienes colaboran en la organización. Se plantea aspectos relacionados con la apertura de los directivos hacia la generación de nuevas ideas y su preocupación por el bienestar de los individuos que conforman la organización. Según Pincus (1986), en la década de los setenta, el tema principal era la comunicación con los supervisores, en la década siguiente, con base en resultados de diferentes investigaciones, el interés se desplazó a los niveles institucionales de la organización; 10) Comunicación intersectorial, se centra en la comunicación que existe y se genera dentro de la organización para garantizar su buen funcionamiento. Estudia la capacidad que tiene la organización para resolver problemas, el trabajo en equipo y los flujos de información entre los jefes de los diferentes departamentos (Downs y col., 1996).

4.2. Medición de la Satisfacción con la Comunicación

Para medir la satisfacción con la comunicación, algunos investigadores desarrollaron instrumentos estandarizados para utilizarlos en las auditorías de comunicación de las organizaciones (Grunig, 1992). El desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional tuvo lugar a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación. El primer procedimiento, conocido como "*ICA Communication Audit*", se inició en 1971 y fue patrocinado por la *Internacional Communication Association* (ICA). Éste incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas, análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, y un diario de comunicación (Goldhaber, 1986).

El segundo, fue desarrollado por Wiio y Helsila (1974), y se conoce como *The LTT Audit System*, nombre del Instituto de Investigación de Finlandia que patrocinó la investigación. Una versión corregida del *LTT Audit System*, el *Organizational Communication Development* (OCD), fue realizada por Wiio en 1976. Este procedimiento consiste en un cuestionario que contiene 75 ítems y dos preguntas abiertas (Greenbaum, Falcione, y Hellweg, 1983).

El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado *Communication Satisfaction Questionnaire* que fue desarrollado por Downs y Hazen (1977). Este instrumento ha sido utilizado en distintos países, principalmente, en Estados Unidos (Clampitt y Girard, 1986), en México (Vidal, 1982), Guatemala (Varona, 1988, 1991), Australia (Downs, 1991), y Nigeria (Kio, 1979). En 1990 fue revisado y ampliado por Downs y se le dio el nuevo nombre de *Communication Audit Questionnaire*. La versión en español de este instrumento llamado Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación fue realizada por Varona (1991).

De los instrumentos descritos, utilizados para auditar las prácticas comunicacionales de las organizaciones, el CSQ de Downs y Hazen (1977) a diferencia del resto, se basa en el concepto de que la satisfacción con la comunicación es la satisfacción del colaborador en relación a diferentes prácticas de la organización. En efecto, es el único instrumento, dentro de los existentes, diseñado para evaluar ampliamente las prácticas de comunicación, que utiliza el concepto satisfacción con la comunicación (Greenbaum, Clampitt y Willhnganz, 1988). Hecht (1978), señaló que la satisfacción con la comunicación podía predecir los comportamientos futuros de la comunicación y que comprender los productos de la comunicación es un pre-requisito para dar una respuesta integradora acerca de esos comportamientos. Además, el autor, remarca la importancia proveen un marco de referencia teórico que sirve para agrupar y evaluar la importancia de varios elementos del proceso.

CAPÍTULO V

Antecedentes de la Satisfacción con la Comunicación Organizacional.

5. Antecedentes de la Satisfacción con la Comunicación Organizacional.

Los factores que preceden a la satisfacción que un individuo siente al participar en los procesos de comunicación dentro de una organización, son heterogéneos y diversos. Estos factores, además, pueden ser propios del campo de la comunicación o no. Dentro de los factores del campo de la comunicación que podrían influir, se encuentran los modelos de comunicación diseñados y establecidos por la organización. La estructura organizacional, la cultura, las relaciones internas y el poder son factores que pertenecen a otros campos de estudios, pero pueden incidir en la satisfacción con la comunicación por la relación que existe entre ellos y la articulación, y movimiento de la comunicación dentro de la organización. Es decir, estos factores, ajenos al campo de la comunicación, inciden en los modelos de comunicación existentes dentro de las organizaciones. A continuación se verán dichos factores de manera más detallada.

5.1. La estructura organizacional.

La estructura organizacional determina la división formal de una organización, la localización de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades de las diferentes áreas de la organización (Mintzberg, 1992). Según Etkin y Schvarstein (2011), en la estructura de la organización se integran varios elementos de distinto origen: 1) El marco ideológico, con sus correspondientes discurso, prácticas y objetos institucionales; 2) Los factores organizacionales como los estatutos, las herramientas tecnológicas y tareas básicas en el sistema; 3) Las historias personales y las motivaciones de los integrantes de la organización y 4) La instancia de lo no consiente, es decir, las relaciones y actividades deliberadas de ansiedades, ilusiones y fantasías de los individuos y reflejadas en sus actividades grupales.

Siguiendo a estos autores, por un lado, se observa una relación entre los elementos que conforman la estructura de la organización y su dinámica de comunicación, y cómo esta relación puede influir en la satisfacción con la comunicación. En especial, el marco ideológico, puesto que es éste el que define los discursos y las prácticas organizacionales. Los discursos, además de expresar de forma escrita u oral un pensamiento, razonamiento o sentimiento, proporcionan el marco referencial de comportamiento de los colaboradores y, por ende, la manera en que se comunican. Por otro, se infiere que las

historias personales, sus motivaciones y ansiedades, podrán influir también en la satisfacción con la comunicación del colaborador.

Etkin y Schvarstein (2011) diferencian dos tipos de estructuras: la burocrática y la innovativa. La primera, hace referencia a una organización conservadora que rechaza el cambio y mantiene el orden establecido por las relaciones de poder vigentes. Este tipo de estructura tiene forma piramidal, con una marcada tendencia a la centralización de la autoridad formal. El colaborador se mantiene en estado pasivo y de inferioridad con respecto a la organización, como resultado de una estructura conservadora caracterizada por una retroalimentación negativa como modo correctivo. Según Álvarez y Brandolini, (2013), una de las particularidades de este tipo de organizaciones es la falta de confianza, definida como Esperanza firme que se tiene de alguien o algo (RAE, 2016), la cual trata de suplirse a base de reglas estrictas que provocan que las organizaciones decaigan.

La segunda, la *innovativa*, aparece en contraposición de la anterior. Es aquella estructura, que otorga mayor importancia a aquellos procesos por medio de los cuales los colaboradores se apropian de la realidad y le confieren sentido. En este tipo de organización se promueve la creatividad y existe confianza, lo cual se refleja en la falta de control y centralización de la autoridad (Etkin y Schvarstein, 2011).

En todo caso, la estructura organizacional determinará la forma en que sus miembros se comuniquen, puesto que en una estructura piramidal, basado en niveles de jerarquía, planteará dificultades para comprender la dinámica de los procesos comunicacionales y el flujo de manera circular de significados dentro de la organización. Debido a esto, Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), señalan que es necesario plantear el modelo de organización como “red de conversaciones”, puesto que desde esta concepción se entiende cómo los mensajes circulan y cómo a través de ellos se generan las relaciones entre los miembros de las organizaciones. Estas relaciones se basan en la interacción y en la comunicación (Karanges, Beatson, Johnston y Lings, 2014).

Grunig (1992), señala que las organizaciones pueden emplear estructuras rígidas para coordinar el comportamiento de quienes colaboran en la empresa, en las cuales la comunicación es escasa, es decir, se utiliza únicamente para dar órdenes e instrucciones y para enviar mensajes positivos con el objetivo de que los individuos se sientan bien con su rol.

Hage (1980), Hall (1987) y Robbins (1990) estudiaron las organizaciones desde una perspectiva holística e identificaron cuatro variables estructurales que pueden influir positivamente o negativamente en la satisfacción comunicativa. La primera es la *centralización*, entendida como el grado en que la toma de decisiones se concentra en el nivel institucional, es decir, en la cima de la estructura organizacional. El nivel de centralización de una organización influye en la forma en que la organización se comporta y se comunica. Cuanto más centralizada sea una organización, mayores serán las limitaciones de los quienes que colaboran para formar parte de la dirección general y menor será su autonomía para tomar decisiones.

La segunda es la *estratificación*, la cual hace referencia al grado en que una organización realza la distinción entre aquellos trabajadores de mayor y de menor rango dentro de la estructura jerárquica. Las organizaciones estratificadas manifiestan de manera clara que los colaboradores de mayor nivel gozan de prestigio. Estas señales se dan a través de la comunicación, discursos, políticas, reglamentos y en la concesión de privilegios como oficinas privadas equipadas con recursos notablemente mejores que los del resto.

La tercera, la *formalización*, la cual hace alusión al grado en que una organización sigue las reglas y normas establecidas por los órganos de control. Se ha demostrado que al existir procesos claros, los individuos pueden sentirse más satisfechos, puesto que conocen qué es lo que se espera de ellos sin que se reduzca su nivel de autonomía (Hage, 1980; Grunig, 1985, 1987), pero el exceso de reglas y normas amedrantan la autonomía, la innovación e incide negativamente en el estado de ánimo de quienes colaboran en una organización (Hage, 1980).

Por último, la *complejidad*, y se refiere, por un lado, al grado en que una organización integra personal con un alto nivel educativo y profesional, quienes cumplen funciones específicas, y, por otro, al grado en que los colaboradores cumplen con trabajos rutinarios y fijos o requieren de cambios, adaptación y flexibilidad (Grunig, 1992).

Además, de las cuatro variables mencionadas, existe una quinta variable que no es contemplada por las teorías sociológicas, pero sí se incluye en la mayoría de las auditorías de comunicación organizacional y ha sido estudiada en las teorías psicológicas del liderazgo (Vroom y Jago, 1988), y en las de

la administración (Lawler, 1986): *la participación en la toma de decisiones*. La *participación*, a pesar de ser una variable más bien de la estructura organizacional porque aumenta la autonomía de los individuos y reduce sus restricciones, los investigadores del campo de la comunicación organizacional suelen considerarla como una variable propia de la comunicación. La participación en la toma de decisiones aumenta la comunicación y propulsa sistemas simétricos, es decir, de doble flujo y bidireccionales, además de tener un impacto en resultados que suelen asociarse con la comunicación como en el compromiso, la innovación y la satisfacción, es decir, es una variable estructural que tiene efectos en la comunicación y, por tanto, está incluida en los instrumentos de auditorías como una particularidad de la comunicación.

Según Robbins (1990), el resultado de la interacción de las variables que se encuentran dentro de una estructura, conforman los diferentes tipos de organizaciones. Las variables estructurales son dependientes en sí y determinan el tipo de ordenamiento que tendrá la entidad (Hall, 1987).

También en referencia a la estructura organizacional, Bernárdez (2007) hace referencia a dos tipos de organizaciones, las cuales se presentan como contrapuestas: 1) Organización mecánica, concretada en la estandarización y predicción del comportamiento individual, centralizada, estratificada y poco compleja. Su funcionamiento se basa en tareas sencillas y la integración, en su estructura funcional y jerárquica, y la participación en la toma de decisiones por parte de los que colaboran es escasa o nula. Este tipo de organización se caracteriza por la rigidez y poca apertura hacia la innovación; y 2) Organización orgánica, que es descentralizada, menos formal y estratificada que la mecánica, busca la flexibilidad y la adaptabilidad a entornos o situaciones cambiantes. Se observa descentralización en la toma de decisiones, lo cual promueve la participación. En este tipo de organizaciones se prioriza el trabajo en equipo y autodirigidos. A pesar que en la teoría aparecen, bien diferenciadas, los dos tipos de organizaciones, el autor advierte que en la práctica existen aquellas que presentan rasgos, tanto de la mecánica como de la orgánica y, que, en función de las particulares que presenten, éstas podrán ser caracterizadas según las variaciones entre estos dos extremos.

Según la distinción establecida por Bernárdez (2007), en las orgánicas existe más comunicación y se da de forma ascendente, descendente y

horizontal, es decir, la comunicación fluye en todas las direcciones y niveles de la organización. En contraposición, aparece la mecánica, en la cual la comunicación es principalmente descendente, siguiendo el orden jerárquico y piramidal de su estructura (Grunig, 1985). Por lo tanto, puede concluirse que en las organizaciones orgánicas el sistema de comunicación es simétrico y que en las mecánicas, es asimétrico. En cuanto a si la estructura define el sistema de comunicación de una organización, Grunig (1992), manifestó que, a lo largo de sus estudios, tuvo dificultades para deducir si la estructura organizacional determinaba el sistema de comunicación o si éste formaba parte de esa estructura, pero, finalmente, concluyó, que el sistema de comunicación es una parte de la estructura que define la naturaleza del sistema organizacional. Esto implica que no una organización no puede plantear un cambio en su sistema de comunicación, sin realizar, simultáneamente, no se produce un cambio en su estructura.

Por tanto, parece evidente que la relación que existe entre la estructura y la comunicación es compleja y recíproca (Jablin, 1986).

5.2. La Cultura organizacional

La cultura organizacional es definida como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, los cuales la distinguen de otras. Este sistema de significados compartido es un conjunto de características clave que la organización valora (Robbins, 2009).

Brandolini y col. (2009), la define como un conjunto complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos. Además, existen elementos que forman parte de la cultura, los cuales vienen dados por el entorno compartido como, por ejemplo, los cargos, funciones y roles, los ritos, sistemas de valores y creencias, la tecnología y las redes de comunicación. Todo ello constituye un marco referencial dentro del cual se enmarca, lo que se hace y se piensa, dentro de una organización. La cultura es, a su vez, un proceso que contribuye a la generación de sentido y, aunque se caracteriza por ser relativamente estable, debe reconocerse como un proceso emergente, ya que la noción de proceso apunta al cambio constante (Robbins, 2009).

Según Robbins (2009), la cultura tiene varias funciones dentro de una organización: 1) Definir las fronteras, es decir, crea fronteras entre una organización y las demás; 2) Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización; 3) Facilitar la generación de compromiso con la organización, más allá de los intereses individuales; 4) Mejorar la estabilidad del sistema social y 5) Servir como mecanismo para dar sentido y control para guiar, y conformar las actitudes, y comportamientos de los empleados.

Para que la cultura pueda contribuir positivamente en la vida organizacional, resulta necesaria la implicación de la alta dirección. Es a través de lo que dicen y la manera en que se comportan, que determinan las normas que impregnan a todo el sistema. De manera, implícita o explícita, establecen las formas de comunicación y comportamiento esperados dentro de la organización.

Además, de la implicación por parte de los directivos, es necesaria la socialización de dicha cultura, es decir, ésta debe ser conocida por todos los miembros que conforman la organización y, en este proceso de socialización, el lenguaje cumple un rol esencial en el aprendizaje de la cultura. Las organizaciones utilizan el lenguaje como una forma de identificación entre sus miembros (Robbins, 2009).

Existe un nuevo paradigma denominado “cultura 2.0”, el cual supone un giro en cuanto a la manera en que se estructura la organización, así como en el establecimiento de las funciones de los miembros que la conforman. En este nuevo enfoque la comunicación organizacional tiene un papel protagónico en la promoción de cambios culturales necesarios para que las organizaciones se adapten a los nuevos contextos (Álvarez y Brandolini, 2013). Una de las principales funciones de la comunicación organizacional, en este nuevo escenario, es la de reproducir la cultura y, en el caso de procesos de cambio, servir como propulsora de éste. Siguiendo esta idea, Brandolini y col. (2009), sostiene que la comunicación asume uno de los roles más importantes en la gestión de la organización: generar confianza entre los colaboradores y la organización, y reproducir su cultura.

Desde esta perspectiva, se concibe a la comunicación como un proceso básico de la cultura y a la confianza, como resultado de ésta. La confianza radica en que los individuos se sientan libres y legitimados para dialogar y exigir información. Según, Álvarez y Brandolini (2013), solo en una cultura basada

en la confianza y en cuyos cimientos haya abundancia de comunicación, serán posibles las desintermediaciones y la horizontalidad en la comunicación, el acceso total de la información, la disposición a ser evaluados con periodicidad, la práctica de la autoevaluación, la colaboración, la construcción colectiva y la gestión del conocimiento.

Para concluir, se puede decir que la cultura puede mejorar la comunicación y la organización o, por el contrario, ser un estorbo. Las culturas participativas tienen estructuras orgánicas, sistemas de comunicación simétricos y son más efectivas, en cambio, las culturas autoritarias, tienen estructuras mecánicas, sistemas asimétricos de comunicación y son ineficientes (Grunig, 1992).

5.3. Relaciones de intercambio social

Uno de los aspectos más importantes en la vida organizacional de un colaborador son las relaciones que experimentan dentro de los límites de su organización (Masterson, Lewis, Goldman, y Taylor, 2000). Dichas relaciones juegan un papel fundamental en la conformación de los ambientes de trabajo (Bartunek y Dutton, 2000), los cuales pueden tener un efecto positivo o negativo en el grado en que un colaborador se identifique con su organización.

El ambiente hace referencia a las percepciones que tienen los trabajadores sobre la organización (Caboverde y Paule, 2011). Weick (1979) sostiene que son las personas quienes definen su ambiente, el cual se basa en las interacciones que mantienen con otros a través de la comunicación. Su importancia radica en que es en el ambiente donde quienes colaboran limitan o apoyan la misión de la organización (Grunig, 1992).

La Teoría del Intercambio Social es el paradigma teórico dominante en el estudio de las relaciones de trabajo (Cropanzano y Mitchell, 2005). Es en estas relaciones donde quienes colaboran intercambian recursos para el desarrollo de conocimientos, emociones y formas de hacer con para lograr un beneficio mutuo (Vargo y Lusch, 2008). Siguiendo esta idea, Copranzano, Byme, Bobocel y Rupp (2001), señalan que en los lugares de trabajo se establecen diferentes asociaciones dependientes.

Este intercambio implica una secuencia de interacciones entre dos partes y genera obligaciones personales, reconocimiento y confianza (Blau, 1964;

Emerson, 1976), y su principal característica es la reciprocidad, porque de ella depende que el intercambio entre las dos partes (individuos o grupos) sea justo y positivo, lo cual se traducirá en comportamientos y actitudes favorables dentro del ambiente de trabajo. Los colaboradores experimentan relaciones de intercambio social con sus colegas, clientes, proveedores, supervisor director y con su organización. Los dos tipos de relaciones, que dominan y más influyen en la vida organizacional de un colaborador, son las que mantienen con la organización y las que establece con su jefe directo (Masterson y col., 2000; Sluss, Klimchak, y Holmes, 2008). El resultado de estas relaciones son las actitudes y comportamientos positivos del colaborador hacia su supervisor director y hacia la organización (Cropanzano y Mitchell, 2005).

Según Foa y Foa (1980) es en estas relaciones, donde los individuos o grupos, comparten recíprocamente recursos sociales los cuales se definen como cualquier artículo, concreto o simbólico que pueda convertirse en objeto de intercambio entre personas. Dichos autores señalan que los recursos que se intercambian en estas interacciones interpersonales son: el afecto, el estatus, la información, el dinero, los bienes y los servicios. La información, la cual incluye consejos, opciones e instrucciones, es altamente simbólica. Por tanto, la comunicación facilita las interacciones entre los colaboradores y la organización que generan relaciones sociales que se basan en significados compartidos y promueven actitudes, y comportamientos positivos (Smidts, Pruyun y Van Reil (2001).

5.4. Poder

El poder se refiere a la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otro, de manera que el segundo actúe de acuerdo a los intereses del primero, puesto que existe una relación de dependencia entre ambos (Robbins, 2009).

En las organizaciones pueden existir dos tipos de poder, el formal y el personal, conocido también como informal. El primero, el *poder formal*, se basa en la posición que tiene un individuo dentro de la organización y proviene de la capacidad que de castigar o recompensar, mientras que el segundo, el *poder personal*, es el que proviene de las características personales y únicas del sujeto, suele estar relacionado con su experiencia, conocimiento, el respeto y admiración de los demás (Robbins, 2009). Resulta difícil determinar qué

tipo de poder influye más en la satisfacción con la comunicación, puesto que, más que del tipo de poder formal o personal, dependerá de la gestión la comunicación, la cual estará condicionada por la estructura, pero sobre todo a la forma de poder: simétrico o asimétrico (Grunig, 1992).

Según Robbins (1990), el poder es un factor clave para conocer y entender la estructura de una organización, puesto que una estructura se configura de una u otra manera según la forma en ésta concibe el poder. Según el autor, la estrategia, el tamaño, la tecnología y el ambiente solo pueden determinar entre un 50% y 60% la variabilidad de la estructura. La parte restante puede ser definida desde la perspectiva del control de poder, la cual sostiene que la estructura organizacional es, en buena medida, resultado de las decisiones que toman aquellos ostenta el poder.

Aunque el concepto, por lo general, tiene una connotación negativa, es necesario señalar que el poder puede ser usado de manera simétrica o asimétrica. Las personas dentro de las organizaciones utilizan el poder asimétricamente cuando tratan de controlar a los demás y hacerlos depender de ellos (Grunig, 1992). En contraposición, se encuentra el concepto simétrico del poder que puede ser definido como empoderamiento. Según la RAE (2014), el empoderamiento, del inglés *empower*, significa hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido. Éste ha sido tratado como el uso del poder para crear oportunidades y condiciones, a través de las cuales los actores pueden aumentar su poder y tomar decisiones, así como, desarrollar y expandir sus habilidades, cumplir con su trabajo y generar espacios que resulten significativos para ellos (Frost, 1987). Es por ello que las estructuras orgánicas y los sistemas simétricos de comunicación, propulsan el empoderamiento de sus miembros para que las organizaciones sean más eficientes. Por el contrario, en las estructuras mecánicas, los que tienen el poder manejan la comunicación de manera asimétrica y la organización se ve inmersa en una eterna batalla entre la independencia y la dependencia (Grunig, 1992).

Hasta ahora se ha hecho evidencia de la influencia que ejerce la estructura, la cultura, las relaciones de intercambio y el poder en los sistemas de comunicación dentro las organizaciones. Como se observa, estos sistemas, a su vez, pueden determinar la satisfacción con la comunicación del colaborador.

CAPÍTULO VI

*Consecuentes de la satisfacción
con la Comunicación Organizacional*

6. Consecuentes de la satisfacción con la Comunicación Organizacional

En un principio, la satisfacción con la comunicación fue estudiada en relación a la satisfacción laboral, desempeño y productividad. Es decir, se centraba fundamentalmente en cómo la satisfacción con la comunicación influía en aquellas variables relacionadas con los resultados organizacionales. Posteriormente, los investigadores ampliaron el campo de estudio con el objetivo de demostrar que la satisfacción con la comunicación también incide en el vínculo que el colaborador establece con su organización, incluso en su bienestar. En este contexto, en este apartado se estudia la relación de la satisfacción con la comunicación organizacional con el apoyo percibido, la identificación con la organización y el compromiso organizacional.

6.1. Satisfacción laboral, desempeño y productividad

Los académicos de la comunicación organizacional, creen que indudablemente, la comunicación hace a las organizaciones más efectivas. Hasta los años ochenta éste supuso el tema principal de estudio, dentro de la cual se examinó el efecto de la comunicación en relación a dos resultados específicos: la satisfacción laboral y desempeño.

Según Adams y Bond (2000), la satisfacción laboral es el grado de afecto positivo hacia el trabajo o sus componentes. La relación entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada (Avery, 1977; Chang, 2006; Clampitt, 1983; Clampitt y Girard, 1993; Duke, 1981; Green, 1982; Kio, 1979; Lee, 1983; Mao, 2010; Al-Nashmi y Syd Zin, 2011; Pincus, 1986; Varona, 1988), puesto que en los primeros años, el objetivo principal de los investigadores del campo de la comunicación organizacional era conocer cómo la comunicación afectaba a la satisfacción laboral (Downs, Hazen y Quiggins, 1973).

Los estudios realizados por Clampitt y Girard (1993) y por Pincus (1986) mostraron que existen ciertos factores de la satisfacción con la comunicación que pueden incidir en el desempeño laboral: comunicación del superior, el clima organizacional y la retroalimentación. Clampitt y Girard (1993) realizaron un meta-análisis, sobre 18 auditorías de comunicación en las cuales se había aplicado el cuestionario CSQ (Downs y Hazen, 1977). Estas auditorías se realizaron en organizaciones de diferentes sectores, con perfiles

de colaboradores diversos, el cuestionario fue aplicado a un total de 1.400 individuos (Downs, Clampitt y Pfeiffer, 1988). Los principales resultados de la investigación fueron los siguientes: 1) El constructo satisfacción con la comunicación es en efecto, multidimensional; 2) Las variables demográficas ofrecen explicaciones endebles acerca de los niveles de satisfacción, es decir, el estudio no fue capaz de evidenciar una interrelación entre el sexo, la edad, la antigüedad y la satisfacción con la comunicación; 3) Las personas, de mayores niveles jerárquicos, no están más satisfechos con respecto a la comunicación que el resto; 4) La comunicación entre el supervisor y el colaborador tienden a ser las de mayor satisfacción en los segundos; 5) Se presentan evidencias de correlaciones entre las dimensiones de la satisfacción con la comunicación y las variables de resultado, como la satisfacción laboral y la productividad; 6) Demostró que el instrumento era eficaz en una amplia variedad de organizaciones y con diferentes tipos de colaboradores.

El estudio concluyó que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la comunicación, que las dimensiones con correlación más fuerte son: la retroalimentación personal, el clima comunicacional y la comunicación con el supervisor. El trabajo probó que el constructo satisfacción con la comunicación es más efectivo a la hora de explicar la satisfacción laboral que la productividad. También demostró que los factores de la comunicación pueden distinguir a los trabajadores más satisfechos de los menos satisfechos con un nivel de exactitud del 88%, mientras que, al medir la percepción del colaborador en cuanto a su productividad, este porcentaje descendió a un 62% (Clampitt y Girard, 1993). Los autores probaron que la satisfacción laboral es un producto final de la variable satisfacción con la comunicación y que los bajos niveles de satisfacción laboral están relacionados con el ausentismo y con la rotación de personal, lo cual tiene un coste para la organización (Vroom, 1964). Varias investigaciones han determinado que insatisfacción laboral puede afectar la salud física, la salud mental y las expectativas de vida (Locke, 1976).

En el estudio realizado por Pincus (1986), centrado en examinar la relación entre la satisfacción con la comunicación y la satisfacción laboral, se llegó a la conclusión de que las percepciones de los quienes colaboran con la comunicación organizacional, guardan cierta relación con la satisfacción laboral y con el desempeño, pero señala que con éste último la relación es

laxa. La investigación confirmó la importancia de la comunicación con el supervisor, además, evidenció que la comunicación gerencial también se relaciona fuertemente con la satisfacción laboral.

En un estudio posterior Pincus, Knipp, y Rayfield, (1990), afirman que la confianza e influencia explica la satisfacción laboral mejor que la comunicación con el supervisor. Asimismo, hallan que la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con la comunicación con la dirección general, concluyendo que a medida que los individuos suben de nivel jerárquico, su deseo de comunicarse con los jefes máximos puede aumentar. Por último, en un estudio posterior Pincus, Rayfield y Cozzens (1991) estudian el rol del director general, en la satisfacción con la comunicación, dentro de la organización y determinan que tiene papel central en ella. Por tanto, la función e implicación, tanto de éste como la del resto de miembros de la dirección general, es determinante en los procesos y modelos de comunicación que existen en la organización.

En este marco, las investigaciones llevadas a cabo por Downs y Hazen (1988) y por Pincus (1986), muestran que por un lado, es importante proveer a quienes colaboran con información sobre la organización como un todo, su relación con grupos externos, sus políticas, planes, sus roles y responsabilidades, por otro, la relevancia de la comunicación abierta entre la dirección general y el resto de miembros que conforman la organización como factores que inciden positivamente en la satisfacción laboral. Se evidencia, además, que las principales necesidades de comunicación de los colaboradores suelen ser tres: 1) Saber hacia dónde se dirige la organización; 2) Cómo se va a llegar ahí y 3) Qué implicaciones tiene para ellos. Esto se debe a que ellos entienden que su bienestar personal y su futuro dependen, en gran medida, del éxito de la organización en la que trabajan. Desean saber cuál es el plan, la estrategia que se debe seguir para que el plan funcione y cuán duro habrá que trabajar para alcanzar los objetivos planteados.

En esta línea Grunig, 1992, señala que las organizaciones que tengan sistemas de comunicación simétricos, seguramente, serán capaces de cubrir las tres principales necesidades comunicativas de quienes colaboran en la organización. Estos sistemas contribuyen a que las organizaciones sean más efectivas porque promueven relaciones abiertas, basadas en la confianza y credibilidad, a su vez, funcionan como indicadores de buenas relaciones entre sus miembros lo cual genera altos niveles de satisfacción laboral.

En cuanto a la relación entre los medios de comunicación utilizados por la organización y la satisfacción laboral Grunig (1992), señala que no se identifica una relación significativa, puesto que el medio fundamental y con más peso es la comunicación cara a cara y los medios formales sirven para complementar esa comunicación interpersonal sea uno a uno o en grupo (Smith, 1993). Siguiendo esta idea, D'Apprix (1982) indica que los empleados quieren "identificarse y relacionarse con algún representante de carne y hueso de la organización. La primera opción es el jefe" (p.12). En esta línea Troy (1989), a través de su investigación descubre que aunque el cara a cara es el medio más valorado, éste debe ser en la bidireccionalidad, no en la mera entrega de información.

Goldhaber, Dennis, Richetto y Wioo (1984) recalcan la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y manifiestan su desacuerdo con aquellos investigadores que tratan a la comunicación como si fuera estuviera al mismo nivel que variables de comportamiento, tales como la motivación, el liderazgo o la satisfacción laboral. Según los autores, "la comunicación no puede ser equiparada con otras variables organizativas dado que es ella la que hace que todo lo demás sea posible. Sin comunicación no habría motivación, ni liderazgo, ni productividad, ni satisfacción laboral, ni organización alguna" (p. 335).

6.2. Apoyo percibido e identificación

Diferentes investigaciones han demostrado el impacto de la comunicación organizacional sobre el apoyo organizacional percibido del colaborador, el cual se refiere a la percepción de éste en relación a, si la organización valora su contribución y se preocupa por su desarrollo y bienestar laboral (Barresi, 2013).

Dentro de relación entre comunicación y apoyo percibido, el supervisor tiene un rol fundamental como señalan Karanges y col. (2014), la comunicación con el supervisor tiene una influencia significativa en la percepción de apoyo que posee el colaborador. La información que recibe del supervisor tiene una mayor influencia en su trabajo diario, en un función de cómo el colaborador perciba ese apoyo responderá con unos determinados comportamientos (Rhoades y Eisenberger, 2002).

La comunicación organizacional, a su vez, influye en el grado de identificación del colaborador con la organización. La identificación con la organización es un componente importante en la vida profesional de un individuo y fomenta la unidad entre éste y su organización (Karanges, y col., 2014). Ésta se genera cuando el colaborador siente que pertenece a la organización, siente el éxito o fracaso de ésta como propio. Igual que sucede en la percepción de apoyo, la comunicación con el supervisor, cumple un papel protagónico en la identificación del individuo con su organización (Rhoades y Eisember, 2002; Saks, 2006; Shanock y Eisenberger, 2006; Sluss y col., 2008), puesto que es a través de ésta que el colaborador establece relaciones interpersonales con su supervisor. La naturaleza de este tipo de relaciones determinará, si el colaborador está alineado o no a los objetivos organizacionales y si presenta una actitud solidaria con respecto a su organización.

6.3. Compromiso Organizacional

Dentro de los consecuentes de la satisfacción con la comunicación se encuentra el compromiso organizacional. La satisfacción con la comunicación es un factor clave en la generación de compromiso (Iyer e Israel, 2012), puesto que ésta tiene un efecto positivo, y directo en él (Karanges, y col., 2014).

Según Mendoza, Organbidez y Carrasco (2007), un colaborador comprometido es aquel que siente que sus opiniones y aportaciones son escuchadas por parte de la organización, es a través de la comunicación que sus ideas y sugerencias son expresadas y conocidas. Poundsford (2007) determinó que las estrategias de comunicación basadas en la narración, la comunicación informal y el *coaching* aumentan los niveles de compromiso en los empleados.

Son varios los autores que afirman que la comunicación organizacional influye en el compromiso organizacional (Chong, 2007; Saks, 2006; Welch y Jackson, 2007). En esta línea, Saks (2006) destaca la importancia de una comunicación clara y directa con el colaborador para generar compromiso en los colaboradores de la organización. La comunicación promueve las relaciones basadas en la confianza, a su vez, generan sentido de pertenencia. Siguiendo esta idea, Samsup y Wook (2014) exploraron el efecto de la comunicación en la construcción de relaciones de confianza entre la gerencia y los colaboradores, concluyeron, por un lado, que la comunicación aumenta

el nivel de trabajo del empleado y la satisfacción con la organización, lo cual tiene un impacto en el éxito organizacional, por otro, que la relación de confianza, que influye positivamente en el compromiso, está relacionada con la gestión de la comunicación.

Cheney (1999), por su parte, señala que el compromiso del colaborador genera relaciones positivas con el público externo de la organización, puesto que si el colaborador está comprometido, estará entusiasmado y esa energía la transmitirá a los clientes, proveedores y entidades con las que se relaciona la organización, añade que, un miembro que desarrolla relaciones con actores externos puede convertirse en embajador de la organización, lo cual es beneficioso, ya que repercute favorablemente en la reputación de la organización (Chong, 2007; Gronstedt, 2000).

CAPÍTULO VII
***Estrategias de mejora
en la Organización***

7. Estrategias de mejora en la Organización

Como se señaló al inicio del libro, actualmente, las organizaciones se encuentran en un contexto caracterizado por la volatilidad (las situaciones cambian rápidamente y en más direcciones), la incertidumbre (los cambios son poco previsibles), la complejidad (se deben tener en cuenta diferentes factores al momento de abordar una problemática) y la ambigüedad (los escenarios que se presentan pueden entenderse de diversos modos).

En este contexto cambiante, los requerimientos son cada vez más fuertes y las organizaciones están teniendo dificultades para implementarlos y ejecutarlos. El hacer frente a estas nuevas demandas supone, en muchas ocasiones, replantear procesos y aumentar estándares de calidad para poder ofrecer mejores productos y servicios en un mundo globalizado donde no sólo la oferta es mayor, sino también las exigencias de sus clientes y usuarios.

En este apartado se llevarán a cabo dos tareas: la primera de ellas será mostrar una revisión sistemática sobre las estrategias utilizadas en la literatura más aplicada, por otro lado, se ofrecerán unas propuestas de las autoras del presente libro, que esperamos, sirvan como consejos para poder mejorar la comunicación dentro de las organizaciones.

7.1. Una revisión sistemática de las estrategias organizacionales

Un punto de encuentro en la literatura consultada es el importante rol del departamento de Talento Humano. Por ejemplo, García-Carbonell, Martín-Alcázar, y Sánchez-Gardey (2016) concluyeron que la comunicación es esencial y determinante a la hora que las políticas de recursos humanos tengas éxito. Esto es debido a que influyen en el grado en que los individuos entienden las políticas para ser debidamente implementadas. De esta manera, las capacidades de comunicación dentro de la empresa juegan un papel crucial y positivo en cualquier proceso llevado a cabo desde el departamento de Talento Humano. En este sentido, unas altas capacidades de comunicación, que transmitan las políticas y estrategias del departamento, facilitan una transmisión más clara del contenido de las estrategias de recursos humanos, evitando discrepancias entre las decisiones de los responsables de RRHH y los gerentes, supervisores y, en último lugar, las percepciones de los empleados.

Otro grupo de estudios se centran en el líder como el responsable último de la comunicación dentro de la organización, por ejemplo, Whitworth (2011) mostró que la comunicación dentro de la organización, tanto la comunicación descendente como la ascendente entre las sucesivas capas de ejecutivos, gerentes, supervisores y empleados, es un componente principal de la organización interna sistema de comunicación. Y que los líderes en diferentes niveles influyen significativamente en la transmisión de mensajes, tanto de arriba hacia abajo (a cada empleado) como de abajo a arriba (hacia la gerencia). Por tanto, los supervisores inmediatos son la fuente de información preferida por los empleados y tienen más credibilidad, con los empleados, que con los altos directivos.

Es más, Luthra y Dahiya (2015) afirman que los grandes líderes siempre se consideran como excelentes comunicadores. Los líderes deben tener claro los valores de la empresa y promoverlos a través de una excelente comunicación. Por tanto, es por sus competencias en la comunicación que sus equipos los aprecian y los siguen como un líder.

De esta manera, las competencias de comunicación, los estilos y los canales de un líder influyen significativamente en los resultados actitudinales y de comportamiento de los empleados. Incluso, Samsup y Wook (2005) dan un paso más allá, muestran que los supervisores que se comunican bien y atentamente con sus subordinados se desempeñan mejor en situaciones que involucran cuidado y mantienen mejores relaciones de confianza. Según estos autores, los datos muestran una relación positiva muy fuerte entre la comunicación y las relaciones de confianza, desarrollando relaciones positivas.

Darling y Beebe (2007) propusieron cuatro estrategias que deben tener en cuenta los líderes de una organización para mejorar la comunicación dentro de la misma:

- a) Atención a través de la visión. La comunicación de estos líderes se centran en la búsqueda de la calidad, la eficiencia y la innovación. Buscan continuamente problemas que necesitan solución en lugar de simplemente resolver los problemas que vienen su camino. Por tanto, buscan oportunidades cuando otros sienten que no hay respuesta.
- b) Significado a través de la comunicación. El éxito de una organización

depende de la creación de significados compartidos e interpretaciones mutuas de la realidad, que facilitan la acción coordinada. Los empleados serán capaces de darle sentido a su realidad y así compartir colectivamente, siempre y cuando exista un símbolo común, es decir, un sistema en el que se comparte el significado. En este sentido, el líder es el responsable de seleccionar los métodos apropiados y los canales de comunicación que están orientados a la creación de significados compartidos. Por último, el líder comunica algo más que hechos, el líder proporciona información sobre el sentido, el motivo y el contexto que permite al empleado evaluar apropiadamente el mensaje.

- c) Confianza a través del posicionamiento. Un aspecto clave en los líderes es la integridad. Esta posición de integridad lleva a la confianza de los empleados y esto se traslada irremediabilmente a la excelencia en el funcionamiento y desarrollo de la organización.
- d) Confianza a través del respeto. Los líderes que establecen y mantienen un alto grado de respeto entre sus empleados, tienen una capacidad inusual para sacar lo mejor de los demás a través de la inducción y la comunicación positiva en sus colegas y empleados. Una forma clave de aumentar la confianza y el respeto es a través de escuchar a los demás.

Finalmente, Luthra y Dahiya (2015) hacen una revisión exhaustiva a la comunicación del líder, plantean las siguientes barreras que pueden aparecer y dificultan la buena comunicación en un líder:

- a) Falta de planificación y propósito antes de comunicarse con su equipo
- b) No tener en cuenta la naturaleza del público objeto de su comunicación
- c) Una inapropiada elección de herramientas y técnicas a la hora de llevar a cabo la comunicación con su equipo
- d) Elegir un lenguaje incorrecto
- e) Falta de confianza y respeto entre el líder y su equipo
- f) Una asunción errónea sobre su equipo al ignorar sus emociones y características específicas

- g) Usar señales, posturas y gestos que no son coherentes con palabras usadas durante la comunicación
- h) Ignorar la retroalimentación mientras se comunica
- i) Falta de confianza del propio líder, así como valores incorrectos
- j) La falta de cualidades de liderazgo principales, y
- k) La incapacidad para adaptarse a los cambios.

De la misma manera que Luthra y Dahiya (2015) muestran las principales barreras en la comunicación de un líder, manifiestan algunos principios de comunicación para convertir a los líderes en un excelente líder a través de la comunicación:

- a) Un líder debe tener la suficiente confianza mientras se comunica con otros porque la confianza ayuda a un equipo a trabajar juntos para lograr los objetivos deseados.
- b) Los excelentes líderes comunican las reglas claramente a su equipo y dan ejemplo siguiéndolas.
- c) Un gran líder debe ser enérgico y automotivado mientras comunica con el objetivo de motivar y elevar la moral de sus equipos.
- d) Un buen líder siempre debe ser fácil de abordar, es decir, debe estar disponible para su equipo mediante diversos canales.
- e) Un líder debe tener claro todo el proceso. Es decir, debe haber claridad al elegir técnicas, canales y enfoques de comunicación teniendo en cuenta el nivel intelectual y la comprensión de los oyentes.
- f) La comunicación de los líderes debe ser clara, breve y tener en cuenta los pensamientos, ideas y sentimientos de los demás.
- g) Es muy importante para un líder establecer un sistema transparente de comunicación.
- h) Un líder debe enfatizar la escucha activa y no solo centrarse en hablar eficazmente, porque escuchar pacientemente es tan significativo como hablar eficientemente.

- i) Un gran líder siempre debe concentrarse en la comunicación con su equipo en lugar, de simplemente, compartir información con ellos. La comunicación puede inspirar opiniones, enfoques, y actividades mientras que la información significa solo informar
- j) Un buen líder debe comunicarse sin miedo a equivocarse. En el caso de error debe admitirlo abiertamente para ganar confianza y respeto de los miembros del equipo.
- k) Un líder debe comunicarse con una mente abierta y siempre preparado para sugerencias e ideas para mejorar en su estilo.
- l) El comunicador debe seleccionar su mensaje sin ambigüedad. Por tanto, un líder debe tener pleno conocimiento del tema que está a punto de discutir para evitar confusiones.
- m) Un líder debe ser hábil para narrar historias y usar anécdotas al comunicarse para mejorar la comprensión de su mensaje.
- n) Un buen líder necesita repetir el mensaje varias veces hasta que el último miembro del grupo entienda el significado

7.2. Estrategias organizacionales propuestas para una mejor comunicación

Aunque los esfuerzos en comunicación que realizan las organizaciones se focalizan, principalmente en el ámbito externo, es fundamental que éstas diseñen planes de comunicación que contemplen sus dos dimensiones: la interna y la externa, es decir, que no se centren únicamente en la gestión de la comunicación externa en pos de sus objetivos comerciales y la creación de una reputación externa favorable.

Antes de pasar a desarrollar las tres fases necesarias para una gestión efectiva de la comunicación organizacional es necesario recordar que, en la práctica habitual los dos ámbitos de la comunicación se manejan de forma aislada, ésta debe ser gestionada de manera integral. Entre las razones que justifican su manejo integral se encuentra que quienes colaboran en la organización encarnan un doble rol (interno y externo), puesto que de formar parte de la organización, también actúan y tienen relaciones fuera de la ésta:

“Ellos desarrollan otras actividades fuera: miran televisión, leen diarios, son consumidores, son vecinos de la empresa o activistas de organizaciones no gubernamentales” (Brandolini y col., 2009, p. 30). Por tanto, no puede olvidarse que el “público interno” también es externo, además el principal embajador de la organización. Esto obliga a las organizaciones a manejar la comunicación (en ambos sentidos) de forma coherente para reflejar una imagen sólida, sobre todo, para establecer relaciones de confianza entre los miembros de la organización la cual solo podrá alcanzarse mediante una diálogo estable y permanente.

Es fundamental que exista una comunicación constante y una adecuada gestión de la misma, puesto que para hacer el trabajo se requiere de un esfuerzo aún mayor de los colaboradores, quienes deben estar informado no solo de los cambios, sino también de lo que se espera de ellos. Si durante este proceso la comunicación es escasa y poco fluida, puede acarrear un deterioro en las relaciones entre los miembros de la organización. Por esta razón, es de vital importancia contar con un plan que atienda las necesidades comunicacionales a nivel interno, puesto que “La comunicación debe ser concebida como un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos objetivos puestos dentro del plan estratégico de comunicación” (Brandoli y col., 2009, p. 85).

A continuación, se expondrán las tres grandes fases que comprende un plan de comunicación: planificación, ejecución y evaluación, dentro de las cuales se articulan cinco pasos, los cuales representan la secuencia lógica que debe seguirse a la hora de desarrollar un plan para la gestión de la comunicación dentro de la organización. A lo largo del presente capítulo se propondrán distintas acciones, siguiendo algunas de las dimensiones del CSQ (Downs y Hazen, 1977), explicado en el capítulo 5, con el objetivo de que sirva de guía.

El diseñar un plan de comunicación organizacional anual con visión a largo plazo (tres años) resulta estratégico para lograr que todos los miembros de la organización cuenten con información sobre la organización en su conjunto, conocida como perspectiva organizacional (Downs y Hazen, 1977), la cual incluye notificaciones sobre cambios en la organización, información sobre la

situación financiera de la organización, así como sobre sus políticas y metas. Asimismo, el plan deberá estar diseñado para alcanzar objetivos específicos a conseguir en el año, pero que contribuyan a alcanzar objetivos a largo plazo.

La primera fase, *planificación*. Para poder planificar primero se debe identificar un problema o una necesidad. En los últimos años, el desarrollo de la comunicación organizacional ha sido vertiginoso debido a que, según Tessi (2013), cuando el problema crece tanto en la organización, los directivos empiezan a prestarle atención y resulta necesario buscar una solución. Por eso, debe tenerse en cuenta que antes de empezar a diseñar el plan, deben diagnosticarse cuáles son las necesidades de la organización o sus deficiencias a nivel comunicacional lo cual permitirá que los responsables del plan actúen de manera proactiva, adelantándose a los posibles futuros problemas.

En la fase de planificación el primer paso es escuchar. Para esto, es fundamental contar con un sistema de escucha que permita monitorear de manera integral todas las comunicaciones que se generen en el interior de la organización, ya que de esta forma, se podrá dar apoyo y soporte a las mejoras que se generen en la comunicación individual, grupal o a nivel institucional o corregir aquellas que lo requieran. Además, la comunicación eficaz requiere de una escucha activa. Esta habilidad es determinante para el entendimiento, la emisión, la influencia y el intercambio productivo con otras personas, asimismo, permite medir cuál es el nivel de satisfacción en relación a la comunicación.

Las organizaciones que mejor gestionan su comunicación a nivel interno son aquellas que están dispuestas a realizar importante inversiones en sus sistemas y redes comunicacionales con el objetivo de escuchar a quienes colaboran en la organización (Tessi, 2013). De igual manera, invierten en capacitar a sus miembros en habilidades comunicacionales y de escucha activa, ya que entienden que la comunicación es el sistema nervioso de la vida organizacional. Si la organización es consciente de la importancia de la comunicación hacia dentro de la misma, deberá establecer, por ejemplo, el requisito que cualquier persona que se incorpore a la organización tenga habilidades comunicativas y de relación.

Escuchar contribuye a mejorar el clima de comunicación, el cual como señalan Downs y Hazen (1977), genera un ambiente psicológico, dentro de la organización, cálido y participativo, lo cual repercute positivamente en la confianza, apertura, credibilidad, exactitud y comunicación frecuente. Para lograr un clima de comunicación positivo se recomienda: 1) Definir las competencias organizacionales (aquellas que todas las personas que forman parte de la organización deben poseer, independientemente, del cargo o puesto) e incluir habilidades comunicativas, relaciones interpersonales y trabajo equipo; 2) Desarrollar habilidades comunicativas, en los miembros de la organización, a través de una capacitación que explique la comunicación, su importancia y sus beneficios y complementarla con un taller; y 3) Potenciar competencias comunicativas en los mandos intermedios (supervisores) y gerentes, a través de un programa de capacitación con el objetivo de que sepan comunicar, sobre todo motivar. Los mandos intermedios y gerentes deben concebir la comunicación como una herramienta estratégica.

Una vez que se ha escuchado de forma activa, es el momento de capitalizar las quejas, segundo paso del plan. El objetivo es transformar y capitalizar esa energía negativa de los reclamos, tanto en la planificación de las comunicaciones, como en el desarrollo de la organización lo cual será posible, siempre y cuando, se generen espacios en los cuales el colaborador pueda expresar sus quejas.

En aquellas organizaciones en las cuales todavía sobrevive el viejo paradigma (la responsabilidad de la comunicación es de los directivos y del departamento de comunicación o recursos humanos), los colaboradores quedan relegados y su rol es pasivo, así como crítico en relación a la comunicación. Al sentirse poco escuchados, aprovechan esos espacios en los que pueden expresarse y lo hacen desde una postura más crítica y con mayor exigencia, lo cual se refleja, por ejemplo, en las encuestas de clima o satisfacción laboral.

Las organizaciones que se preocupan por gestionar las quejas de quienes colaboran, en la mayoría de los casos, se benefician, ya que esos reclamos se manifiestan por canales oficiales y no a modo de rumor a través de comunicaciones informales. Además, la gestión integral de la comunicación considera que todos los miembros de la organización son comunicadores y

los declara emisores responsables, independientemente de su puesto o su función.

La retroalimentación personal (Downs y Hazen, 1977), se refiere a la necesidad de los trabajadores de saber cómo están y cómo evalúan su desempeño, es clave en todas las fases del proceso, pero es importante que se dé constantemente, puesto que de esta forma se evitarán posturas negativas o críticas. El trabajador podrá hacer sugerencias de mejora, expresar si se siente cómodo con sus funciones o si por el contrario se siente agobiado. El jefe podrá señalar los aspectos fuertes de su trabajo y aquellos que debe mejorar. Como puede observarse, la comunicación con el jefe directo resulta clave, la cual incluye tanto aspectos ascendentes como descendentes de la comunicación con superiores y por ello se aconseja: 1) Planificación de reuniones semanales o quincenales, en caso que una vez por semana resulte complicado entre el jefe directo y su equipo con el objetivo de coordinar, marcar objetivos a corto plazo, repasar el estado de las tareas pendientes; recibir *feedback* de las tareas ya realizadas y conocer las necesidades del equipo de trabajo y 2) Fomentar la política de “puertas abiertas” con el objetivo que el diálogo sea fluido y forme parte de la cultura de trabajo.

Dentro de la segunda fase, *ejecución*, se encuentra el tercer paso, priorizar los mensajes. Este paso permitirá ordenar los mensajes así como establecer su cantidad y calidad. Este paso es fundamental para equilibrar los mensajes y evitar saturar al colaborador. Si no se priorizan los mensajes se corre el riesgo de generar ruido y que los mensajes pierdan fuerza y sentido.

Asimismo, debe definirse la vía o el canal por medio del cual será transmitido el mensaje, es decir, qué soporte se utilizará, si se hará de forma oral o escrito y quién será el emisor. Es recomendable abrir la emisión hacia otros miembros de la organización como, por ejemplo, los líderes informales de la organización, aquellos colaboradores que no tienen autoridad formal, pero gozan del respeto y confianza del resto de miembros.

La selección del canal debe realizarse en base a las necesidades de comunicación y al objetivo de dicho mensaje, ya que, en varias ocasiones no solo se busca informar sino también modificar positivamente ciertos comportamientos y actitudes.

Existen diferentes tipos de canales, entre los que se encuentran: el cara a cara, *house organ* (publicación institucional en la cual se desarrollan temas relacionados con la compañía), carteleras (paneles que contienen información relevante para el colaborador y están publicadas en lugares estratégicos), *e-mail* (herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de internet) y *newsletter* (publicación electrónica que se distribuye por e-mail de manera periódica). Es importante señalar que la utilización de medios remotos puede ser muy útil y atractiva para organización que desea comunicarse con sus colaboradores, pero este tipo de tácticas suele generar efectos totalmente contrarios a los deseados ya que se centran en las necesidades de la organización, pero no las de sus colaboradores.

De los canales mencionados, el cara a cara es uno de las herramientas más valorada por los quienes colaboran con la organización, por eso debe priorizarse, siempre que sea factible, sobre cualquier otro canal de comunicación. Uno de sus aspectos clave es la posibilidad de escucha y feedback que ofrece (Samsup y col., 2005).

Downs y Hazen (1997) señalan que la calidad de los medios se refiere a las reacciones de los colaboradores en relación de los canales. Por ello, se recomienda: 1) Realizar un diagnóstico a través de una breve encuesta con el objetivo de conocer qué medio es el más utilizado y cuál es el más valorado en función de su aporte y sus contenidos; y 2) Reducir el número de canales de difusión la información. Esto evitará el ruido informativo, los mensajes oficiales e importantes llegarán de manera clara y precisa, ya que los empleados recibirán la información desde un solo medio o canal.

El cuarto paso es relatar con significado. La elocuencia es un elemento decisivo para lograr que quienes colaboran se alineen con los objetivos organizacionales y el significado es, a su vez, un componente clave de esa habilidad comunicativa. Una comunicación elocuente implica transmitir mensajes significativos y no simplemente informativos, ya que en una comunicación integrada, el comunicar de manera elocuente y significativa, potencia tres elementos que permiten que un mensaje institucional se convierta en acción: conocimiento, compromiso y comportamiento. La información en su estado puro, aunque contenga una verdad indiscutible, no emociona, no motiva y no moviliza, esto se debe a que la información da razones para trabajar, mientras que el significado da motivos. En palabras de

Spinoza (2011), el conocimiento de la verdad, en sí misma, no hace cambiar nada, hasta tanto que no sea un conocimiento afectivo. Es por eso que se recomienda utilizar una serie de recursos que permitan que la comunicación tenga un componente emotivo-afectivo como son las historias, las imágenes, las alegorías, las metáforas y otras figuras retóricas que aportan significado a la comunicación.

Debido a su importancia, este cuarto paso, relatar con significado se considera el eje central del plan, ya que su manejo determinará, en gran medida, el éxito de la estrategia. Siguiendo a Tessi (2013), en este paso es imprescindible recordar que los líderes organizacionales necesitan tener la habilidad para dirigirse a sus equipos.

El relatar con significado promueve la integración organizacional (Downs y Hanze, 1977), entendida como el grado en que las personas reciben información sobre el ambiente inmediato de su trabajo. Esto incluye el grado de satisfacción con la información sobre planes, los requisitos de sus trabajos y algunas noticias personales. Para lograrlo se recomienda: 1) Definir y socializar las funciones y objetivos de cada uno de los cargos de la empresa. De esta forma cada trabajador sabe cuál es su rol y qué se espera de él y las líneas de comunicación que debe seguir, según el organigrama. En algunos casos, el mal clima se da por la falta de claridad en las funciones y porque el organigrama, planteado sobre el papel, no se ajusta al funcionamiento real de la empresa; 2) Diseñar, establecer y socializar los procesos relacionados con la comunicación; y 3) Llevar a cabo reuniones semestrales convocadas por el gerente, en las que participen todos los que colaboran con la organización. El objetivo es informar de los avances en el último período, resultados, logros alcanzados, etc. y que sirva para conocer las opiniones y recibir sugerencias sobre aspectos importantes para el negocio. Esta acción debe empezar a ejecutarse una vez que se hayan ejecutado otras acciones y mejorado la comunicación, caso contrario, podría resultar contraproducente.

Ofrecer la palabra es el quinto y último paso que se integra en la fase ejecución, la cual recuerda la importancia que tiene escuchar a miembros de la organización, no solo en la fase de planificación, sino también en la ejecución. Permitir que los colaboradores puedan entablar conversaciones, brinda a la organización la oportunidad de corregir ciertos errores del plan antes de que éste finalice, dándole un margen de maniobra, por otro lado, fomenta la generación de nuevas ideas y soluciones.

El ofrecer la palabra está relacionado no solo con la comunicación con el jefe inmediato, sino con los compañeros de trabajo que pueden ser o no de su misma área. Es por ello, que la comunicación horizontal e informal (Downs y Hazen, 1977) cobra vital importancia en este punto del plan. Para que la comunicación fluya entre los diferentes departamentos e instancias de la organización se aconseja: 1) Promover reuniones de trabajo interdepartamentales. Este tipo de reuniones fomentan la sinergia, la generación de ideas, el entendimiento de los procesos, la visión de la empresa como un sistema, evitando que las diferentes áreas trabajen como compartimentos estancos. En este tipo de reuniones de trabajo se generan ideas interesantes, incluso, nuevos proyectos que pueden repercutir de manera positiva en los resultados de la empresa; 2) Aprovechar las nuevas tecnologías para compartir información pero, sobre todo, conocimiento (formularios, archivos relevantes, solicitudes, proyectos, herramientas, etc.).

Una vez ejecutado el plan, llega el momento de evaluar. La tercer y última fase de *evaluación* es crítica por dos razones: 1) Una de las principales debilidades de la comunicación, la cual no es propiamente suya, sino de quienes la gestionan, es que no se miden sus resultados. La evaluación tiene un rol fundamental en el proceso puesto que solo de esta forma se sabrá si se han obtenido los resultados de cara a la alta dirección, justificar el esfuerzo en tiempo y dinero invertido; y 2) Permite conocer aquellas cuestiones que son mejorables, teniendo como base la filosofía de la mejora continua, la cual entiende que los procesos de mejora son constantes.

Dentro de esta fase se recomienda aplicar métricas que permitan evaluar objetivamente la efectividad del plan, es aconsejable que al menos, un instrumento se aplique en la fase de diagnóstico y en la de evaluación para poder comparar la situación antes y después del plan. En la evaluación es importante, además, preguntarse cómo este plan y sus logros contribuyen a los resultados organizacionales.

Referencia:

Adams, A. y Bond S. J. (2000) Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of advanced Nursing*, 32, 536-543.

Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Al-Nashmi, M. M. y Syd Zin, S. A. R. (2011). Variation in communication satisfaction of academic staff in universities in Yemen depending on national culture. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18, 87-105.

Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 1-18.

Álvarez, C. y Brandolini, A. (2013). ¿Por qué a los Gobiernos no les interesa la Comunicación Interna? Recuperado de <http://www.amazon.com/Gobiernos-interesa-Comunicaci%C3%B3n-Interna-Spanish-ebook/dp/B01NBMCC70>

Alvesson, M. y Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.

Anand, N., y Daft, R. L. (2007). What is the Right Organization Design? *Organizational Dynamics*, 36, 329-344.

Avery, B. E. (1977). *The relationship between communication and job satisfaction in a government organization* (Tesis de maestría). Universidad de Kansas, Lawrence.

Barresi, M. (2013). *La percepción de la satisfacción con la comunicación interna y sus implicancias en el compromiso organizacional en la Argentina* (Tesis doctoral no publicada). Universidad Austral, Buenos Aires.

Barros, D. L. (2005). La comunicación humana. En J. Florin (Ed.), *Introducción a la lingüística* (pp. 25-53). San Pablo: Contexto.

Bartunek, J. M. y Dutton, J. E. (2000). Learning from academia: The importance of relationships in professional life. *The Academy of Management Journal*, 43, 1026-1044.

Bermejo-Berros, J. (2014). Evaluación de los paradigmas, metodologías y campos de la comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, p.330-353.

Bernárdez, M. (2007). *Desempeño Organizacional. Mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Estados Unidos: AuthorHouse.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico*. Barcelona: Hora.

Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Bormann, E. (1983). Symbolic convergence: organizational communication and culture. En L. Putman y M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: an interpretative approach* (pp. 99-122). Bervelly Hills, CA.: Sage.

Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. Aldershot, RU: Ashgate.

Cheney, G. (1999). *Values at work: Employee participation meets market pressure at Mondragón*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Chong, V. (2007). The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organizational commitment on managerial performance. *Management Accounting Research*, 8(3), 312-342.

Clampitt, P. G. (1983). *Communication and productivity* (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Kansas, Lawrence.

Clampitt, P. G., y Girard, D. M. (1986). *Communication satisfaction: A useful construct?* Presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association, Chicago, Estados Unidos.

Clampitt, P. G. y Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30 (1), 5-28.

Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D.R., y Rupp, D.R. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

Cropanzano, R., y Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Conrad, C. y Haynes, J. (2001). Development of key constructs. En F. M. Jablin y L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp.47-77). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cooper, R. y Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9, 91-112.

D'Aprix, R. (1982). *Communicating for Productivity*. Nueva York: Harper & Row.

Darling, J. R., y Beebe, S. A. (2007). Effective Entrepreneurial Communication in Organization Development: Achieving Excellence Based on Leadership Strategies and Values. *Organization Development Journal*, 25, 76-93.

Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. En F. M. Jablin y L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage.

Deetz, S. (2005). Critical theory. En S. May y D. K. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives* (pp. 85-111). Thousand Oaks, CA: Sage.

Downs, C. W. (1991). *The relationship between communication satisfaction and commitment: A study of two australian organizations* (Tesis de maestría). Universidad de Kansas, Lawrence.

Downs, C. W., Clampitt, P. G., y Pfeiffer, A. (1988). Communication and organizational outcomes. En G. Goldhaber y G. Barnett (Eds.) *Handbook of organizational communication* (p.171-211). Nordwood: Ablex.

Downs, C. W., Downs, A. A., Potvin, T., Varona, F., Gribas, J. S. y Ticehurst, W. (mayo, 1996). *A cross-cultural comparison of relationships between organizational commitment and organizational communication*. Trabajo presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association, Albuquerque, Estados Unidos.

Downs, C. W. y Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-74.

Downs, C. W., Hazen, M. D., y Quiggins, J. (Noviembre, 1973). *An empirical and theoretical investigation of communication satisfaction*. Trabajo presentado en el Speech Communication Association Convention, New York. Recuperado de www.eric.ed.gov.

Duke, P. O. (1981). *Communication satisfaction of business education teachers in an urban school system* (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Vanderbilt, Tennessee.

Eisenberg, E. M. y Riley, P. (2001). Organizational culture. En F. M. Jablin y L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 291-322). Thousand Oaks, CA.: Sage.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.

Etkin y Schvarstein. (2011). *Identidad de Las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Paidós.

Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Fayol, H. (1929). *General and industrial management*. Ginebra: International Management Institute.

Foa, U. G. y Foa, E. B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. En K. J. Gergen, M. S. Greenberg y R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 77-94). New York: Plenum.

Foucault, M. (1979). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Nueva York: Vintage Book.

Frost, P. (1987). Power, politics and influence. En F. Jablin, L. Putnam, V. Robert y L. Parker (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 503-548). Beverly Hills, CA: Sage.

García-Carbonell, N. Martín-Alcázar, F., y Sánchez-Gardey, G. (2016). The views of Spanish HR managers on the role of internal communication in translating HR strategies into HRM systems. *European Management Journal*, 34, 269-281.

Goldhaber, M. (1986). *Organizational communication*. Dubuque: Brown & Benchmark.

Goldhaber, G., Dennis, H., Richetto, G., y Wiio, O. (1984). *Information strategies: New pathways to management productivity*. Norwood, NJ: Ablex.

Goldhaber, G. M. y Rogers, D. (1990). *Auditing organizational communication systems: The ICA communication audit*. Dubuque: Kendall Hunt.

Green, C. W. (1982). *An investigation of the relationship between communication satisfaction and job satisfaction among librarians in higher education* (Tesis doctoral no publicada). Vanderbilt University, Tennessee.

Greenbaum, H., Falcione, R., y Hellweg, S. (1983). *Organizational Communication: Abstracts, analyses, and overview*. Beverly Hills: Sage.

Greenbaum, H., Clampitt, P. y Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2, 245-282.

Grunig, J. E. (1985). A structural reconceptualization of the organizational communication audit, with application to a state department of education. Presentado en la *Conferencia Anual de la International Communication Association, Honolulu, Hawái*.

Grunig, J. (1987). *An audit of organizational structure, job satisfaction, and the communication system in the Allegany County School System*. Cumberland: Allegany County Board of Education.

Grunig, J. (1992). Symmetrical systems of organizational communication. En J. Grunig (Eds.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (p.531-577). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Grunig, L., Grunig, J. y Ehling W. (1992). What is an effective organization? En J. Grunig (Eds.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp.65-91). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Habermas, J. (1972) *Knowledge and Human Interests*. London: Heineman.

Habermas, J. (1976). *La reconstrucción del materialismo histórico*. Taurus, Madrid.

Habermas, J. (1985). *Conciencia moral y acción comunicativa*. Barcelona: Península.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.

Habermas, J. (2003). *Acción comunicativa y razón sin trascendencia*. Barcelona: Paidós.

Hage, J. (1980). *Theories of organizations: Forms, process and transformations*. New York: John Wiley & Sons.

Hall, R. (1987). *Organizations: Structures, processes, and outcomes*. New Jersey: Prentice-Hall.

Halloran, J. D. (1981). The Context of Mass Communication Research. En E. McAnnany, T. Schnitmann y N. Z. Janus (Eds.), *Communication and Social Structure: Critical Studies in Mass Media Research* (pp. 21-57). Nueva York: Praeger.

Hecht, M. (1978). Measures of communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4, 350–368.

Jablin, F. (1986). La comunicación organizacional. En C. Fernández Collado y G. Dahnke (Eds.), *La comunicación humana* (pp. 111-142) (Trad. de Alfonso Carrillo Escalante). Méjico: Mc-Graw Hill.

Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., y Lings I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal Business Market Management*, 2, 329-353.

Katz, D. y Kahn, R. L. (1977). *Psicología de las Organizaciones*. México: Trillas.

Kilduff, M. y Ajay, M. (1997). Postmodernism and organizational research. *Academy of Management Review*, 22, 453-481.

Kio, J. B. (1979). *A descriptive study of Communications satisfaction, need satisfaction, and need importance index among nigerian workers* (Tesis Doctoral no publicada). Universidad de Kansas, Lawrence.

Lawler, E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lee, K. B. (1983). *Communication satisfaction in private, church-related schools*. (Tesis doctoral no publicada). Universidad de Tulsa, Oklahoma.

Lee, K. (2014). Feminist Theory. En L. Putman y K. Mumby (Eds.), *The Sage Handbook: Advances in theory, research and methods* (pp. 127-151). Thousands Oaks, CA: Sage.

Lee, T. J. (1997). The twelve dimensions of strategic internal communication. *Strategic Communication Management*, 6, 28-33.

Level, D. A. (1959). *A case of study of human communication in an urban bank* (Tesis doctoral inédita). Pardue University, West Lafayette.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. Nueva York: McGraw-Hill.

Luhmann, N. (1975). *Teorías sobre los sistemas sociales*. Barcelona: Barral

Luthra, A., y Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5, 43-48.

Mao, Y. (2010). *Does Culture Matter? Relating Intercultural Communication Sensitivity to Conflict Management Styles, Technology Use, and Organizational Communication Satisfaction in Multinationals in China*. (Tesis doctoral, Universidad de Ohio). Recuperado de https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/ohiou1281741620/inline

Marchiori, M. (2009). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área postmoderna. *Diálogos de la Comunicación, Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*, 78, 1-20.

Marchiori, M. (2011). Comunicación Interna: Una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 2, 49-54.

Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. M. y Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 4, 738-748.

May, S. y Mumby, D. K. (Eds.) (2005). *Engaging organizational communication theory and research: Multiple Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

McQuail, D. (1987). Functions of communication: A nonfunctionalist overview. En C. R. Berger y S. H. Chaffee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 327-349). Newbury Park, CA: Sage.

Mendoza, M., Orgambidez, A. y Carrasco A. (2007). Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva. *Pasos: revista de turismo y patrimonio cultural*, 2, pp. 351-361

Miller, K. (2001). Quantitative research methods. En F. M. Jablin, y L. L. Putman (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in theory, research, and methods* (p. 137-160). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Economía.

Morreale, S., Spitzberg, B., y Barge, K. (2007). *Human communication: motivation, knowledge and skills*. Belmont: Thomson Wadsworth.

Mumby, D. K. (1993). Critical Organizational Communication Studies: The Next Ten Years. *Communication Monographs*, 60, 18-25.

Nelson, R., y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University.

Pacanowsky, M. E. y O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50, 127-147.

Parker (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 503-548). Beverly Hills, CA: Sage.

Pincus, D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12 (3), 395-419.

Pincus, J. D., Knipp, J. E. y Rayfield, R. E. (1990) Internal communication and job satisfaction revisited: The impact of organizational trust and influence on commercial bank supervisors. En L. A. Grunig y J. E. Grunig (Eds.), *Public Relations Research Annual* (pp. 173-191). Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum.

Pincus, J. D., Rayfield, R. E. y Cozzens, M. D. (1991). The Chief Executive Officer's internal communication role: A benchmark program of research. *Journal of Public Relations Research*, 3, 1-35.

Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.

Poundsford, M. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, 11(3), 32-35.

Putnam, L. (1983). The interpretive perspective: an alternative to functionalism. En L. Putnam y M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: an interpretive approach* (p. 31-54). Beverly Hills, CA.: Sage.

Putman, L. y Cheney. G. (1985). Organizational communication: Historical development and future directions. En T. W. Benson (Ed.), *Speech communication in the 20th century* (pp.130-159). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Putman, L. y Poole, M. (1987). Conflict and negotiation. En F. Jablin, L. Putman, K. Roberts y L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 549-599). Beverly Hills, CA.: Sage.

Quijano de Arana, S. (1993). La psicología social en las organizaciones: Fundamentos. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

Redding, W. C. (1985). Stumbling toward and identity: The emergence of organizational communication as a field of study. En R. D. McPhee y P. K. Tomkins (Eds.), *Organizational Communication: traditional themes and new direction* (pp.15-54). Newbury Park: Sage.

Redding, W. C. y Tompkins, P. K. (1988). Organizational communication-past, and present tenses. En G. M. Goldhaber y G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 5-33). Norwood, NJ: Ablex.

Reinsch, N. L. (2009). Management communication. En F. Bargiela-Chiappini (Ed.), *The handbook of business discourse* (p. 279- 291). Edinburgh: Edinburgh University Press.

Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Robbins, S. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Méjico: Pearson Educación S.A.

Rothenberg, S. (2003). Knowledge content and worker participation in environmentalmanagement at NUMMI. *Journal of Management Studies*, 7, 1783-1802.

Ryyänänen, H., Pekkarinen, O. and Salminen, R. T. (2012). Supplier's internal communication in change process to solution business-challenges and tentative research agenda. *Journal of Business Market Management*, 5, 154-172.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

Saladrigas, H. (2005). La comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60, enero-diciembre.

Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-254.

Samsup, J. y Wook, S. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication of trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, 277-280

Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 2, 109-119.

Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.

Schuler, M. (2004). *Comunicación estratégica*. San Pablo: Atlas.

Schutz, A. (1974). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.

Shannon, C. y Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Shanock, L. R., y Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.

Sluss, D. M., Klimchak, M. y Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457-464.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., and Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification.

Academy of Management Journal, 44, 1051-1062.

Smircich, L. (1983). Implications for management theory. En L. Putman y M. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations: an interpretative approach* (pp. 221-241). Beverly Hills, CA: Sage.

Smith, R. (1993). *Images of organizational communication: root-metaphors of the organization-communication relation*. Presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association Conference, Washington, Estados Unidos.

Spinoza, B. (2011). *Ética demostrada según el orden geométrico*. Madrid: Alianza Editorial.

Taylor, F. (1947). *The principles of scientific management*. New York: Harper.

Taylor, B. C. (2005). Postmodern theory. En S. May y D. K. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives* (pp. 113-140). Thousand Oaks, CA.: Sage.

Taylor, J. R. (2011). Organization as an (imbricated) configuring of transactions. *Sage Journals* 32, 1273-1294.

Taylor, B. C. y Trujillo, N. (2001). Qualitative Research Methods. En F. M. Jablin y L. L. Putman (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research, and methods* (p. 161-194). Thousand Oaks, CA: Sage.

Thayer, L. J. (1968). *Communication and communication systems in organization, management, and interpersonal relations*. Homewood: Richard Irwin.

Tompkins, P. y Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. En R. D. Mcphee y P. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication: Traditional themes and new directions* (p.179-210). Beverly Hills. CA.: Sage.

Tompkins, P., y Wanka-Thibault, M. (2001). Organizational communication, prelude and prospects. En F. Jablin, y L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 17-31). Thousand Oaks, CA.: Sage.

Troy, K. L. (1989). Internal communication restructures for the 90s. *Communication World*, 6, 18-32

Varona, F. (1991). *Communication satisfaction and organizational commitment: A study in three guatemalan organizations* (Tesis doctoral, Universidad de Kansas). Recuperado de <https://kuscholarworks.ku.edu/handle/1808/7798>.

Vargo, S. y Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.

Vasilachis de Gialdino, I. (1992). *Métodos cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

Vidal, C. (1982). *A case study of communication satisfaction in Nova de Monterrey*. (Tesis de maestría inédita). University of Kansas, Lawrence.

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.

Vroom, H. y Jago, A. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Oxford University Press.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Welch, M. y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12, 177-198.

Whitworth, B. (2011). *Internal communication*. En T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wiio, O. (1976). *Organizational communication: Interfacing systems*. Presentado en la Conferencia Anual de la International Communication Association Conference, Portland, Estados Unidos.

Wiio, O. y Helsila, M. (1974). Auditing Communication in Organizations: A Standard Survey, LTT Communication Audits. *Finnish Journal of Business Economics*, 4, 305-315.

En este libro se concibe a la comunicación como un proceso clave e imprescindible para la supervivencia de las organizaciones. Y con el objetivo de entender y ayudar a mejorar dicha comunicación, el presente libro, una vez aclarado el concepto de organización, así como todos los tipos de comunicación que se pueden dar dentro de la misma, hace un recorrido sobre las diferentes tradiciones en el estudio de la comunicación organizacional, desde la tradición funcionalista hasta la postmoderna, haciendo un interesante análisis sobre el uso de dichas tradiciones en la actualidad.

Además, expone las evoluciones que ha sufrido la comunicación organizacional desde sus incios (sobre 1930) hasta la actualidad, y explica cómo se ha sido la evolución desde la comunicación organizacional hasta la satisfacción con la comunicación organizacional. Así mismo, muestra los principales promotores y consecuentes de la satisfacción con la comunicación organizacional. Finalmente, en el libro se proponen estrategias de mejora que se pueden utilizar en las organizaciones con el objetivo de mejorar la satisfacción con la comunicación organizacional.



 [uees_ec](#)

 [universidadespiritusanto](#)

 www.uees.edu.ec

 Km. 2,5 La Puntilla,
Samborondón

ceninv@uees.edu.ec

Teléfono: (593-4) 283 5630 Ext: 208 - 209