

Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos

Organizational communication: review of his concept and practices of some Mexican authors

Comunicação organizacional: revisão de seu conceito e práticas de alguns autores mexicanos

María de Jesús Montoya Robles

Universidad Autónoma de Baja California (México)

montoya@uabc.edu.mx

Fecha de recepción: 10 de enero de 2018

Fecha de recepción evaluador: 20 de enero de 2018

Fecha de recepción corrección: 30 de enero de 2018

Resumen

En las organizaciones la comunicación es integral, aun cuando existen medios de comunicación con diferentes propósitos y son utilizados en ámbitos internos o externos y ésta fluya de manera formal o informal, pues sus medios, ámbitos o tipos de comunicación deben ser vistos como complementos de algo global, asimismo incorpora diversos elementos que la hacen posible como son la estructura, organización jerárquica, cultura de sus miembros y sus comportamientos. Es de esperarse que estas características se encuentren insertas en el concepto de comunicación organizacional, por ello se busca identificarlas o encontrar las diferencias a partir de las propuestas de autores a la actualmente llamada comunicación integral. A través de la exploración de algunos artículos académicos que abordan el concepto de comunicación organizacional y su aplicación se identifican las variables más utilizadas en los casos prácticos.

Durante un largo periodo, la comunicación organizacional en México ha seguido las tendencias históricas del campo, se considera que se han privilegiado estudios o

actividades relacionados con la comunicación interna, lo cual no es cuestionado sencillamente se busca conocer las prácticas de comunicación en las organizaciones.

Palabras clave: Comunicación organizacional, comunicación interna y externa, Comunicación integral.

Abstract

In the organizations the communication is integral, even if mass media exist with different intentions and are used in internal or external areas and this one flows in a formal or informal way, so his means, areas or types of communication must be seen as complements of something globally, likewise it incorporates diverse elements that her make possible like it are the structure, hierarchic organization, culture of his members and his behaviors. It is of be expected that these characteristics are inserted in the concept of communication organizational, for it one seeks to identify or to find the differences from the authors' offers to nowadays so called integral communication. Across the exploration of some academic articles that approach the concept of communication organizational and his application there are identified the variables most used in the practical cases. During a long period, the communication organizational in Mexico has followed the historical trends of the field, it thinks that studies or activities have been favored related by the internal communication, which is not questioned simply seeks to know the practices of communication in the organizations.

Keywords: Organizational communication, internal and external communication. Integral communication.

Resumo

Nas organizações a comunicação é integral, mesmo que os meios de comunicação de massa existam com diferentes intenções e sejam usados em áreas internas ou externas e este flua de maneira formal ou informal, assim seus meios, áreas ou tipos de comunicação devem ser vistos como complementos de comunicação. algo globalmente, da mesma forma incorpora diversos elementos que ela possibilita como são a estrutura, organização hierárquica, cultura de seus membros e seus comportamentos. É de se esperar que essas características estejam inseridas no conceito de comunicação organizacional, pois buscase identificar ou encontrar as diferenças entre as ofertas dos autores para a atual comunicação integral denominada. Através da exploração de alguns artigos acadêmicos que abordam o conceito de comunicação organizacional e sua aplicação são identificadas as variáveis mais utilizadas nos casos práticos. Durante um longo período, a comunicação organizacional no México seguiu as tendências históricas do campo, acha que estudos ou atividades têm sido favorecidos relacionados pela comunicação interna, o que não é questionado simplesmente busca conhecer as práticas de comunicação nas organizações.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, comunicação interna e externa. Comunicação integral.

Introducción

La primera parte de este documento consiste en un breve contexto sobre algunos artículos o capítulos de libros que han sido pioneros en el campo de la comunicación organizacional en México. Seguida de una breve revisión sobre el entorno al que se enfrentan las organizaciones y que puede influir en sus actividades, específicamente con su comunicación. Además se presentan definiciones de Comunicación Organizacional (CO), que han utilizado autores mexicanos en sus publicaciones, de las cuales se realiza un análisis sobre los elementos que las integran en una búsqueda por encontrar similitudes y conocer su ámbito de aplicación, ya sea interno, externo o ambos, y los conceptos o elementos en que se apoya cada el autor.

Aunque podría apreciarse una tendencia hacia el paradigma funcionalista por la orientación de los casos aquí revisados, no se pretende encasillar en él ni a las definiciones ni autores presentados en este documento, pues cada uno de ellos busca utilizar el conocimiento para ofrecer soluciones prácticas a problemas sociales o comunicacionales de las organizaciones.

Este ejercicio de investigación no pretende ser exhaustivo sino tener un acercamiento, explorar los casos prácticos publicados donde participan los autores de las definiciones en algún capítulo del libro. Se aclara que no se aborda la mirada crítica de otros autores nacionales, lo cual es una tarea pendiente. Y otra limitante es la falta o reducida publicación de casos de estudio recientes, aunque pidiesen quedar fuera del análisis importantes contribuciones se buscaron publicaciones que cumplieran con el manejo conceptual e incluyeran casos prácticos, aun cuando no pertenecieran al mismo autor.

Por último, en este documento se utiliza el concepto de campo de la CO para referirse a las actividades relacionadas con sus diversas funciones ya sea desde la educación, investigación y su práctica profesional en las organizaciones, éstas últimas, pueden ser nombradas por algunos autores de manera indistinta como empresas en los casos de estudio aquí abordados.

Consideraciones preliminares

El camino de la comunicación organizacional (CO) no ha sido fácil en nuestro país algunos de los problemas o razones identificados han sido, entre otros, i. geográficamente la creación de licenciaturas y posgrados donde se han formado

profesionales, con un surgimiento asimétrico; ii. los contenidos de algunos de los programas de estudio de alguna manera no han respondido a las necesidades del campo laboral; o bien, iii. existe una falta de reconocimiento de las habilidades, responsabilidades y conocimientos de los egresados con perfil en el área de CO; iv. las funciones emergentes de la disciplina, pues su campo de acción se expande al ser reconocida la necesidad de gestionar la comunicación en las organizaciones y sus públicos, aparición de nuevos medios, problemas o acciones consideradas de su área; y por último, v. la falta de especialización en perfiles específicos, para el egresado lo hacen un profesional que sabe de todo y carece de conocimientos concretos para desempeñar adecuadamente sus tareas, obligando su aprendizaje durante su desempeño laboral, (González, 2002; Islas, Gutiérrez, y CampoGarrido, 2002; Benassini, 1998; Agraz, 1998; y, Sánchez, 1998).

Lo anterior, podría ser reflejo del propio desarrollo del campo, si observamos los cambios en el nombre de la asociación pionera en CO de México, podemos suponer un crecimiento en la participación de los profesionales de la comunicación en las organizaciones. Esto es, en 1973 se funda la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas, A. C. (AMCI), la cual cambia su nombre en 1986 por Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, A. C. (AMCO), dando paso a otro tipo de comunicación como la externa y una comunicación más integral, pero en 1996 cambia dando énfasis al perfil profesión de algunos egresados de las licenciaturas en Comunicación y de otras disciplinas al nombrarla Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales, A. C. (AMCO), y finalmente en 2003 recibe el nombre de Asociación Mexicana de Comunicadores, A. C. (AMCO) para integrar a todo aquel que colabora con la disciplina, incluye ejecutivos de comunicación de empresas, instituciones educativas o del gobierno, consultores, docentes, entre otros relacionados con la comunicación en las organizaciones, lo anterior de acuerdo a la historia publicada en la página web (AMCO, 2017).

Otro antecedente de las dificultades del papel de la comunicación en las organizaciones lo describe Serafina Llano (1996) al señalar:

“Hoy en día, la comunicación organizacional lucha por ser reconocida como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva y desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa de las organizaciones (...)”.

Pareciera que el tiempo no ha pasado por sus palabras, particularmente en algunas zonas geográficas del país, mientras que otras como la ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, son pioneros en la formación de comunicadores, la lucha en ese sentido es menos intensa. Sin embargo, resalta el enfoque de sus palabras hacia dos variables, la comunicación interna e imagen de las organizaciones, y reconoce el papel de la CO como

clave para alcanzar los objetivos organizacionales. Posteriormente, Narvaez y Campillo (2006, p. 47), señalan:

Se continúa escribiendo en los textos académicos sobre si los comunicadores logran aportar valor a la ecuación de productividad, el liderazgo de organización nos reconocerá y nos buscará continuamente para contribuir con nuestro punto de vista profesional, para valorar el entorno externo e interno y proponer soluciones apropiadas para las circunstancias que van surgiendo en torno a la empresa.

Es decir, un papel de consultor donde mediante la comunicación organizacional se aportará a la productividad, sin embargo, algunos autores comprueban en un estudio realizado a Micro, pequeñas y medianas empresas, una relación positiva entre información y producción, en empresas con nueve o más empleados, en su estudio son las que tienen los mejores sistemas de información para la toma de decisiones y en las que existe más confianza entre sus integrantes. Además, mayor información para la toma de decisiones es un factor que coincide con el aumento de la producción (Rebeil y Montoya, 2006, p.67).

En otro estudio, Montoya, De la Rosa y De la O, (2016, p. 25), acerca de la promoción de productos del mar en Baja California, demuestra que realizar dicha actividad, en medios como la televisión, mantiene una relación positiva entre los consumidores y el medio, por lo tanto entre organización-cliente. En las referencias anteriores, se prueba el impacto de la comunicación en la producción o venta de productos y no sólo como acción funcionalista interna al utilizar la comunicación para producir o vender.

Sobre el desarrollo de la comunicación organizacional se considera varios estudiosos quienes la han abordado, resaltan dos estados de la cuestión sobre los ejercicios académicos del campo de la comunicación en las organizaciones, el primero es publicado en la revista Razón y Palabra, un número de la revista dedicado a la comunicación positiva y el entorno organizacional que consta de escritos y entrevistas, y el segundo en un libro titulado La comunicación en México: Diagnósticos, balances y retos, es exhaustivo en la revisión de textos específicos y resultados del campo de la CO (Nosnik, 1996) y (Nosnik, Rincon y Sierra, 2005).

La organización y la importancia de la comunicación

Las organizaciones nacen por una inquietud o necesidad de cumplir uno o más objetivos, el cual o los cuales sólo pueden lograrse mediante esfuerzos y acciones conjuntas de un grupo de personas, de tal forma que la colaboración colectiva supera las limitaciones individuales y logran cierto grado de efectividad a través de acciones convenientes y coordinadas con otros. Desde el momento que surge dicha idea, una inquietud o necesidad, y no es posible llevarla a cabo de manera individual entramos en el terreno de la comunicación para formar una organización. Al igual que en las prácticas

o procesos organizacionales “En la dinámica de las organizaciones, la comunicación arroja matices que favorecen la observación de detalles que podrían perderse en la mirada global” (Serrano, R., Mendoza, F., Ávila, X., Revilla, M. y Pérez, M. 2012, p.54).

Si bien al interior de las organizaciones hay componentes controlables o que se pueden coordinar en lo referente a la comunicación existen elementos que deben tomarse en cuenta y que afectan sus acciones internas como el hecho de que estas se encuentra con un contexto cambiante, una época compleja, competida y cargada de incertidumbre, teniendo que buscar las mejores estrategias para acrecentar sus recursos y seguir en el mercado, privilegiando para ello la cultura y clima de la organización entre otros aspectos claves.

Así para Peter Drucker, citado en Nosnik (2006, p.27),

“los cambios más notables e impactantes serán los sociales, incluso más que los económicos, por dos tendencias: cambios demográficos y la sociedad del conocimiento. Los primeros implican no sólo problemas a nivel social sino educativo y de reentrenamiento de una fuerza laboral (...)”

Todo ello con profundas consecuencias para las propias organizaciones y la naturaleza del trabajo y la productividad. La segunda tendencia sobre

“la sociedad del conocimiento, junto con la revolución tecnológica, y su convergencia, y la explosión informativa, con sus beneficios, abusos y demanda de nuevas habilidades de selectividad, perfilan un ambiente muy distinto en la sociedad y en particular, en las organizaciones”.

Ambas tendencias implican cambios e innovaciones que tienen que integrarse o asimilarse en las organizaciones, los cuales tendrán que ser aceptados por todos los miembros de la organización mediante procesos de capacitación o información según sea el caso, incluso podría darse modificaciones en el diseño de la organización integrar o desaparecer nuevos puestos e incluso estructuras jerárquicas.

En ese sentido, para DeFleur, Kearney, Plax y DeFleur (2005, p.147)

“los diseños administrativos para la comunicación organizacional reconocen diversos elementos que integran a la organización es por eso que su estudio se centra en los problemas de administración y, actual e históricamente, en el diseño de grupos orientados a la producción”.

Por lo tanto, el estudio actual de la Comunicación organizacional gira en torno a los diseños para el flujo de mensajes e influencias, mediante los cuales la administración puede alcanzar mayor rendimiento para sí misma y sus empleados.

Se deduce que los diseños organizacionales que impliquen un mayor número de niveles jerárquicos requieran de un mayor número de rutas y canales para el flujo de mensajes o un mayor control de los mismos, más formalidad. Para la jerarquía es un

principio de organización según el cual las personas o las cosas se ordenan unas por encima de otras (West y Turner, 2005).

Ton Daniels, Barry Spiker y Michel Papa (1997), citados por West & Turner (2005), señalan que la mayor parte de las organizaciones occidentales son tradicionalmente jerárquicas, ya que en ellas están claras las ideas de “división del trabajo, unidad de mando y unidad de dirección”. Esta aportación nos enmarca la idea de una estructura formal en las organizaciones, sin dejar fuera cierto grado de informalidad. Esto nos lleva a considerar, no sólo las jerarquías, sino un nuevo elemento donde no todo en la organización tiende a ser formal, lo cual la puede favorecer o provocar variaciones imprevistas para sus miembros.

Lo cierto es que tanto la comunicación formal e informal pueden ser vistas como complemento en la organización, quizá mientras en unas organizaciones se privilegia la parte formal en otras será lo informal pero siempre contarán con los dos tipos integrando sus procesos de comunicación. Tal como lo refiere DeFleur *et al* (2005, p. 147-173):

Tanto la comunicación formal como informal proveen la base para las distintas formas de organización social y senderos para el flujo de mensajes. El abundante flujo tiene dos consecuencias principales: la primera es el desarrollo de una cultura organizativa única o especializada; la segunda es el desarrollo y mantenimiento de dos tipos de cohesión que vinculan a los miembros del grupo a un todo. La cultura organizativa especializada son las creencias, valores y patrones de comportamiento compartidos dentro de algún segmento de la sociedad, que la distingue de la cultura general de la sociedad. Dichas culturas se desarrollan a partir de dos fuentes básicas: la organización formal y la otra la red informal a partir de la cual se desarrollan microculturas individuales de todos los niveles de la organización. En cambio, la segunda consecuencia, la cohesión basada en la dependencia y grupos de decisión, son el producto de tareas interrelacionadas en la estructura global.

Es importante resaltar el aspecto integral o global que la comunicación confiere a la organización y está última la determina, tal como lo dice Serrano y coautores: “En las organizaciones la comunicación está condicionada, es necesariamente asimétrica porque se desenvuelve a partir del rol y de la función en el espacio organigrama-sociograma” pero resaltan la visión sistémica de la organización, reconocernos como interdependientes y previenen sobre evitar caer en el uso de los medios internos como un sinónimo de comunicación (Serrano *et al* 2012, p. 55-57).

Finalmente, la comunicación es la que mantiene unido al sistema organizacional. Sin embargo existen variables que pueden intervenir en los flujos de comunicación o en los procesos de cohesión entre los miembros de una organización, por ejemplo, en

“aquellas organizaciones donde la comunicación tiende a ser vertical de arriba hacia abajo, debido a su orientación hacia la producción, indica la presencia de diversos grupos caracterizados por diferente jerarquía, lo cual implicaría dos o más culturas organizacionales especializadas, culturas separadas, valores y creencias, lenguajes y hábitos de percepción distintos los cuales se traducen en barreras de comunicación que impiden una comunicación eficaz y por lo tanto el grado en que la organización puede alcanzar sus objetivos es limitado” (DeFleur *et al*. 2005, p. 147-173).

El concepto de comunicación organizacional

Al hablar de CO en la práctica el primer reto al que nos enfrentamos es definir la comunicación para todos y cada uno de los integrantes de una organización donde se incluya una visión integral, sistémica o global, un breve recorrido por algunos autores mexicanos, es por ahora el objetivo de este documento y conocer las similitudes en algunos de ellos que han publicado la definición. Esta revisión permitirá identificar las variables para el análisis del concepto y su práctica académica en el campo. Algunos autores realizan grandes aportaciones a la CO pero no presentan una definición en forma.

Así, para Fernández (2009), la CO ocurre dentro de una cultura organizacional; constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal o informal, aunque en la realidad ambas estructuras se entretujan de tal modo que es muy difícil establecer fronteras.

En Rebeil y Montoya (2006); Nosnik, Rincón y Sierra (2005); y Rebeil (1998), la entienden como aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organización incluye en sus tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad).

Andrade (2002), quien actualizó su capítulo, escrito en la edición del libro La comunicación en las organizaciones de 1991, hacía una definición de la CO, la cual, tiene mayor claridad, la sencillez y la forma de presentar los apartados nos aporta una breve pero valiosa definición y campo de acción del profesional de la comunicación. Inicia planteándonos la controversia al respecto del concepto de CO, para él se entiende de tres maneras:

La primera es la CO como fenómeno, ya que se da de manera natural en toda la organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Este punto de vista lo fundamenta en el hecho de que la comunicación es el proceso social más importante. No es posible imaginar al hombre, mucho menos a una organización, sin comunicación. Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

En su segunda acepción presenta a la CO como una disciplina, cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

Por último, la CO se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos. Este tercer enfoque lo divide en dos grandes partes la comunicación interna y externa.

Para Andrade (2002), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Además concibe la comunicación externa como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

En este punto resulta claro identificar que en el concepto de CO, como ya lo han hecho los autores mencionados, se incluye tanto la comunicación interna como externa con flujos continuos dada la interdependencia entre los integrantes de la organización, lo cual debiera crear un sentido de identidad o pertenencia auxiliada por la labor del profesional de la comunicación. Por un lado, a la organización le conviene utilizar los medios a favor de lograr sus objetivos en principio debe conseguir clientes quienes demanden sus productos, es decir comunicación externa, y por otro parte, pensar en sus necesidades básicas comunicación para producir, a través del contacto con proveedores y personal responsable de dicha actividad, comunicación interna y externa. Con esta breve reflexión podemos plantear que la comunicación no debe detenerse o dejarse de gestionar o la organización también lo hará, tendrá problemas internos o externos no sólo de comunicación, puede provocar una reducción en sus productos y por ende en sus utilidades.

Elementos del método utilizado

Los conceptos y casos aquí presentados son documentos que han sido publicados en libros o artículos sobre comunicación en las organizaciones de México, corresponden a los investigadores Fernández, Collado (2009); Rebeil y Montoya (2006), Nosnik, Rincón, Sierra (2005) y Rebeil (1998); y, Andrade (2002). El criterio de selección fue incluir definiciones de autores cuyo concepto fue publicado libros clásicos sobre CO, en nuestro país, y que siguen paradigmas similares, es importante señalar una referencia

obligada en el estudio de la CO, no incluida, es Rafael Ávila (2004) con su libro *Crítica de la comunicación organizacional*, excluido por no presentar caso práctico.

En un primer momento, se hace una revisión de los conceptos sobre CO, considerando los siguientes elementos para el análisis:

- a) Autor y año de publicación: Se considera la definición más actual o bien el hecho de que no sufriera cambios significativos en las diferentes publicaciones.
- b) Conceptos o elementos que lo explican: Conceptos en los que se apoya el autor para explicar el concepto de comunicación organizacional. Explícitos o implícitos en la redacción del concepto.
- c) Medios o canales: mencionados principalmente como apoyo a la explicación del concepto o bien como elementos importantes en su investigación.
- d) Comentario: notas que agrega el autor para ampliar su explicación sobre elementos que incorporó en el concepto, o bien, situaciones que desea aclarar.
- e) Otros conceptos relevantes: aquellos que acompañan a la explicación o forman parte del entorno al que se refiere el autor.

En un segundo momento, se utiliza una tabla para verificar las coincidencias por autor, utilizando la siguiente lista de elementos identificados del análisis anterior: 1. Estructura, 2. Jerarquías, 3. Flujos de comunicación: ascendente-descendente- vertical, 4. Contextos organizacionales: diada (interpersonal), grupos pequeños y grupos grandes, 5. Cultura organizacional, 6. Comunicación interpersonal, 7. Sistema/subsistema, 8. Dirigidos a Objetivos/productividad, 9. Medios o Canales de comunicación, 10. Comunicación interna, 11. Comunicación externa, 12. Comunicación informal, 13. Cooperación/integración, 14. Comunicación organizacional como disciplina, 15. Comunicación organizacional como fenómeno, 16. Comunicación organizacional como actividad, 17. Redes/patrones de interacción.

En un tercer momento, se incluyen seis casos de estudio para observar la brecha entre teoría, al no ser atendida una comunicación integral, donde se hará un breve resumen de sus contenidos relacionados con las definiciones o elementos incluidos en las mismas. Esto nos ayudará a clasificar dichos casos de CO llevados a la práctica y publicados.

Resultados

Podemos observar, en la Tabla 1, algunas semejanzas, autores que coinciden en incorporar explícitamente los Contextos organizacionales, algunos autores señalaron la existencia de un estructura regida por jerarquías, otros reconocen la importancia de la comunicación informal pero en general coinciden en la integración de los miembros para el logro de objetivos.

Tabla 1. Elementos de los conceptos de comunicación organizacional

Autor	Conceptos o elementos que lo explican	Medios	Comentarios	Otros conceptos relevantes
Fernández, Collado (2009)	Tipos de comunicación formal: Comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.	Canales oficiales: Revista, intranet de la compañía, manuales y reglamentos escritos.	Incorporar la comunicación informal, pues ésta emerge de los intereses personales y sociales de los empleados.	Cultura organizacional. Estructura organizacional: Jerarquías
	Comunicación informal		Se entrelaza con la formal, por lo que no existe una frontera establecida.	
En Rebeil y Montoya (2006), Nosnik, Rincón y Sierra (2005) y Rebeil (1998)	Sistema/ organización.	En 2005, como parte del estudio, se destacan las entrevistas y el uso del correo electrónico.	Está integrada por tres tipos de comunicación. En 1998, se analiza la CO como disciplina.	1. Comunicación institucional o corporativa, 2. La comunicación interna, y 3. La comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad)
	Cooperación/ compañerismo	En 2006, comunicación interpersonal e intergrupar con la realización de talleres. Y otros medios sencillos.	Reconoce la comunicación formal y la informal.	
	Productividad	Resalta el uso de medios <i>sui generis</i> para cada caso de estudio.	Diversidad de organizaciones, por tamaños o por giro.	
Andrade (2002)	Comunicación interna	Medios existentes contra tradicionales (Revistas, intranet, videos o tableros).	Depende del interés o uso que se requiera la Comunicación organizacional se puede ver como fenómeno, disciplina y conjunto de técnicas y actividades. O bien como un complemento de las tres.	Comunicación integral. La comunicación es un sistema: subsistemas técnico y humano son interdependientes. Comunicación y cultura relacionadas. Es una responsabilidad compartida.
	Comunicación externo	Flujo de mensajes		

Fuente: Elaboración propia, con datos de diferentes autores, 2017.

En la Tabla 2, se muestran las coincidencias al identificar el rango de elementos extraídos de las propias definiciones y argumentos respecto a la comunicación

organizacional, es posible observar una gran diferencia en los contenidos de la definición de cada autor(a), desde el presente análisis, los cuatro coincide en tres columnas: 4. Contextos organizacionales, 10. Comunicación interna y 16. Comunicación organizacional como actividad, y en dos coinciden tres autores con tres elementos en su definición inicial: 8. Dirigidos a Objetivos/productividad y 11. Comunicación externa. Destaca la puntuación que obtiene Rebeil y compañeros con su definición, seguida de un empate en puntuaciones por Andrade y Fernández.

Tabla 2. Concentrado de elementos que se encuentran explícitos o implícitos en la definición según autor, o en su explicación.

Elemento	Fernández, Collado (2009)	En Rebeil & Montoya (2006), Nosnik, Rincón & Sierra (2005) y Rebeil (1998)	Andrade, Horacio (2002)
1. Estructura	E	0	0
2. Jerarquías	E	0	0
3. Flujos de comunicación, Ascendente-descendente vertical	D	D	0
4. Contextos organizacionales Diada (interpersonal), grupos pequeños y grupos grandes.	D	D	D
5. Cultura organizacional	D	D	E
6. Comunicación interpersonal	0	E	0
7. Sistema/subsistema	0	D	0
8. Dirigidos a Objetivos/productividad	0	D	D
9. Medios o Canales de comunicación	D	E	D
10. Comunicación interna	D	D	D
11. Comunicación externa	0	D	D
12. Comunicación informal	D	E	0
13. Cooperación/integración	0	D	0
14. Comunicación organizacional como disciplina	0	E	D
15. Comunicación organizacional como fenómeno	0	0	D
16. Comunicación organizacional como actividad	D	D	D
17. Redes/patrones de interacción	D	0	0

No lo incluye= 0 En definición= D En explicación = E

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3, se muestra brevemente los resultados de la revisión de casos por autor. En la parte práctica del concepto, es lo que diversos investigadores o profesionales han realizado en el campo laboral y lo han publicado. Se puede apreciar que en la mayoría se encuentra la búsqueda de mejorar la comunicación interna, de los seis casos cuatro la incluyen de manera significativa y uno más deja indicado la falta de comunicación interna como una necesidad que hay que atender. Aunque en algunos de los casos señalan que el

problema es de comunicación externa finalmente la aplicación realizada incluye otro tipo o elementos de la comunicación.

Tabla 3. Problemas y casos prácticos de Comunicación organizacional.

1. Cañal Cueva, María Josefina. Del papel a la realidad, en La comunicación en las organizaciones, Fernández, 1991. Entrevista en seis empresas:	2. Berrocali, Álvarez. Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional, Caso Gigante, S. A. de C. V. en Rebeil y RuízSandoval, 1998. Caso: Gigante
Anderson Clayton (ACCO). Crea el departamento de comunicación interna y externa. Regula los flujos de comunicación entre sucursales. Videos para cursos de inducción.	Restablecer la cultura organizacional de Gigante. La estrategia consiste en tomar medidas en los medios internos.
Banco Nacional de México. Mejora la revista interna, más imágenes. 40% contenido escrito, 40% de imágenes y 20% blancos para facilitar la lectura.	Señalar el propósito fundamental de organización.
Comunicología aplicada S. A. de C. V. Boletín y revista, más mural desactualizado.	Distinguir la organización de las demás
Grupo Condumex. Comunicación externa, imagen externa. Manual de identidad uniforme.	Crear un sentido de pertenencia
Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural. Comunicación externa, imagen externa. Revista interna, imágenes para diferentes tipos de públicos.	Producir normas de comportamiento (valores comunes)
Grupo ICA. Revista interna, principalmente imágenes para revistas.	Señalar lo que es importante, de manera que la gente sepa que es lo que se busca.
3. Estrategias de relaciones públicas. Hacia la creación de la imagen corporativa de IDEA (Instituto de Estudios Avanzados) Siglo XXI. En Comunicación estratégica en las organizaciones de María Antonieta Rebeil, 2006.	Determinar la manera como se deben hacer las cosas
Trata del diseño de estrategias de relaciones públicas, pero dentro del proceso de diseño tiene concepto de identidad e imagen corporativa, mensajes clave. Por lo que lo incorporamos a comunicación externa.	4. Del campo Covarrubias, Luis Martín. Comunicación con calidad: Grupo Financiero Invernal, 1998. Caso: Grupo Financiero Inverlat
***	Se establece un programa de comunicación interna para atender las fallas en los medios de comunicación existentes
	Desarrollo de nuevos medios
5. Comunicación organizacional, de Lissete en Alvarado Ruiz, en Rebeil y RuízSandoval, 1998. Caso: Institución pública (Lotería y pronósticos)	Establecer una base sólida, un concepto rector de estrategias de comunicación.
Problema está en la comunicación externa	El programa de comunicación interna conto con un una misión, visión, estrategias y acciones establecidas.
Se propone una estrategia Mercadológica	A la par sé trabajo sobre el programa de comunicación externa.
Identificó las fortalezas del producto, áreas de oportunidad, se adopta un nuevo lema.	6. Clima organizacional en la universidad de Occidente, por Ivone Castro Cota, en Comunicación estratégica en las

	organizaciones de María Antonieta Rebeil, 2006.
Deja indicado la falta de comunicación interna, a los empleados	Se trata de un estudio del clima organizacional, donde se plantean dimensiones y se emiten recomendaciones para cada una.

Fuente: Elaboración propia con datos de varios autores: Castro (2006), Villegas (2006), Berrocali (1998), Alvarado (1998), Del Campo (1998), y Cañal (1991).

Aún cuando en algunos de los casos señalan que el problema es de comunicación externa finalmente la aplicación realizada incluye otro tipo o elementos de otros tipos o contextos de comunicación en las organizaciones o instituciones revisadas.

Conclusiones

Entre el concepto y la práctica esta la formación del comunicador organizacional, quién espera desde sus estudios universitarios adquirir la mayoría de los conocimientos que habrá de aplicar en la o las organizaciones donde se desempeñará de forma profesional, su trabajo está encerrado en un concepto que abarca grandes dimensiones de la comunicación y que no es posible ver de forma aislada en un contexto de organización, a la vez estará condicionado por diversas variables y posibles barreras, culturas o comportamientos, autoridades jerárquicas dentro de las organizaciones, deberá cuestionarse sobre ¿cómo lograr una visión sistémica de los directivos y colaboradores de la organización entorno a una comunicación integral?

Su intervención iniciará con un diagnóstico o dando prioridad a un problema de CO en la organización, la capacidad de gestionar la comunicación debe lograr la contribución de los colaboradores al interior de la organización. Aun cuando resulta complicado que los miembros de una organización logren apropiarse de un concepto, una cultura comunicante, por ello debe llevarlo a la práctica a través de talleres, cursos o pequeñas acciones para demostrar cómo se logra un beneficio común y del valor que las buenas prácticas comunicativas traen a todos como organización.

Del concepto a la práctica existen diferencias, mientras la práctica responde a una necesidad, problema o sugerencia y no se desarrolla en toda la organización o su entorno comunicante, aun cuando el responsable de la CO lo desea se encuentra con limitantes impuestas por cuestiones económicas, comportamientos, culturas, tiempos de producción o trabajo, entre otros. Para la teoría es clara la función de la comunicación en las organizaciones, el concepto se ve complementado con diversos elementos y en el caso de algunos autores con explicaciones adicionales para lograr englobar el campo de la CO.

Ante ese panorama el responsable de la CO debe ser estratega al gestionar su intervención en los procesos de comunicación organizacionales y contemplar todos los

cursos de acción para afrontar las limitantes. Debe ser el primero en estar convencido tener o adquirir los conocimientos, herramientas y argumentos necesarios, que generen una relación de costo beneficio positiva para la organización y sus públicos, además le permitan gestionar la comunicación.

Por su parte, los teóricos han propuesto desde su perspectiva integrar todos los elementos que intervienen en la CO, aunque tiene similitudes en algunos autores es necesaria una breve explicación de los elementos que integran este tipo de comunicación mientras que otros han logran tener mayor claridad al integrar en su definición flujos de comunicación, lo interno o externo, formal e informal, la relación sistémica-contingente de los miembros y todo esto relacionado en la organización o bien con sus objetivos.

Sin embargo, entre los autores hay diferencias en el concepto de CO algunas son específicas mientras alguno de ellos contempla conceptos como publicidad y mercadotecnia, otros integran elementos o conceptos de forma implícita. Por ejemplo AMCO, aun cuando no es parte de los autores, con el cambio de nombre operativo, pasó de la comunicación interna a un campo de acción más amplio. Las diferencias son más visibles en las tablas 1 y 2 pues dan cuenta de la dispersión existente entorno a cómo se auxilian de diferentes palabras y conceptos para integrar el de CO. Aunque el estudio no fue exhaustivo, nos muestra hacia donde se vislumbró la práctica de comunicación organizacional.

Se encontró mayor coincidencia entre las definiciones de Rebeil y colegas con la de Andrade pues ambos proponen la participación de los integrantes de la organización con un propósito específico, hacer más productivo al sistema y el segundo habla de lograr influir en ellos para el logro de objetivos. En ambas definiciones se apoyan en la comunicación interna y externa, Rebeil al contemplar a la organización en un sistema económico, político, social o cultural y Andrade al mencionar entre la organización y su medio y públicos externos. Aunque ambos fomentan el flujo de mensajes, Rebeil lo propone entre los compañeros y a través de la discusión de problemas y soluciones colectivas mientras que Andrade propone un conjunto de técnicas y actividades, y a través de la interacción de sus miembros, la cual se deduce debe hacer por diferentes canales de comunicación.

Por otra parte la definición de Rebeil y colegas es la que integra mayor número de elementos de los localizados en las definiciones, aunque podría no ser una definición definitiva, esta se ha mantenido durante años sin modificaciones lo cual indica que ha logrado la aceptación de otros autores que la han utilizado y la comparten en sus publicaciones.

Los egresados de programas con énfasis en la comunicación organizacional, deberán enfrentarse a un entorno de las organizaciones con constantes cambios, aspectos sociales y culturales a considerar, los adelantos en tecnología y la necesidad de

implementarlos en ellas lo cual hace que se vislumbren nuevos espacios en el campo laboral.

Esta revisión de los conceptos y casos, aunque con pocos, permite constatar una brecha entre lo teórico y la práctica, pero se debe considerar que ello no depende totalmente del profesional o investigador, ya en ocasiones la práctica es limitada por los directivos o dueños de las organizaciones, esto es de acuerdo a lo que ellos consideran es necesario o a un mínimo compromiso en apoyar los cambios, reduciendo el campo de acción del comunicador al no poder intervenir en acciones realmente que tendrán un impacto a nivel organizacional, particular o local de un área o departamento de la organización.

Referencias

- Agraz, P. (1998). Perfil y expectativas del asociado real y potencial de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO). En M. A. Rebeil, y C. RuízSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (págs. 125-155). México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Alvarado, L. (1998). La comunicación organizacional en una institución pública. En M. Rebeil, y C. RuízSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (págs. 339-365). México, D. F.: Plaza y Valdés.
- AMCO, A. M. (Octubre de 2013). *AMCO*. Recuperado el 4 de 08 de 2015, de Historia: www.amco.com.mx
- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 11-17). México, D. F.: Trillas.
- Benassini, C. (1998). Acercamiento a la evolución del campo profesional de la comunicación desde la perspectiva de sus egresados. En M. A. Rebeil, y C. RuízSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (págs. 241-259). México, D.F.: Plaza y Valdez.
- Berrocali, A. (1998). Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional caso Gigante S. A de C. V. En M. Rebeil, y C. RuízSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (págs. 281-308). México: Plaza y Valdés.
- Cañal, M. J. (1991). Del papel a la realidad. En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 293-306). México: Trillas.

- Castro, I. (2006). Clima organizacional en la Iniversidad de occidente. En M. A. Rebeil, *Comunicación estrategica en las organizaciones* (págs. 257- 257). México, D. F.: Trillas.
- DeFleur, M., Kearney, P., Plax, T., y DeFleur, M. (2005). *Fundamentos de la comunicación humana*. México: McGraw-Hill.
- Del Campo, L. (1998). Comunicación con calidad: Grupo financiero Inverlat. En M. Rebeil, y C. RuízSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (págs. 309-338). México, D. F.: Plaza y Valdés.
- Fernández, C., y Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- González, J. (2002). La comunicación organizacional y las instituciones de educación superior: el conflicto entre la formación profesional y el campo laboral. En C. Fernández, *La comunicación en las organziaciones* (págs. 232-253). México: Trillas.
- Islas, O., Gutiérrez, F., y Campo Garrido, N. (Enero de 2002). *El espejo indiscreto. Por el accidentado sendero de la comunicación productiva en México*. Recuperado el 25 de 09 de 2013, de Revista Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/2002/enero.html#of>
- Llano, S. (Septiembre-Noviembre de 1996). *La comunicación organizacional en México. Características y perspectivas*. Recuperado el 24 de 09 de 2013, de Revista Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/index.html>
- Montoya, M., De la Rosa, L., y De la O, V. Comunicación y productos pesqueros en Baja California, recuperado el 15 de 01 de 2017, págs. 21-26, de la Revista UABC: https://issuu.com/revistauabc/docs/revista_89_enero-junio_2016
- Narvaez, L., y Campillo, I. (2006). Transformación de las organizaciones. El papel estatégico de la comunicación. En M. A. Rebeil, *Comunicación estratégica en las organizaciones* (págs. 47-66). México, D. F.: Trillas.
- Nosnik, A. (2006). Globalización: el papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales. En M. A. Rebeil, *Comunicación estratégica en las organizaciones* (págs. 27-46). México, Distrito Federal.: Trillas.
- Nosnik, A., Rincón, J., y Sierra, M. (2005). La investigación de la comunicación organizacional en México. En J. C. Lozano Rendón, *La comunicación en México: Diagnósticos, balances y retos*. (págs. 327-367). Puebla: CONEICC y Tecnológico de Monterrey.

- Nosnik, Abraham. Coord. (Septiembre-Noviembre de 1996). *Revista Razón y Palabra*. (O. Islas, Editor) Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de La comunicación positiva y el entorno organizacional: <http://www.razonypalabra.org.mx/antteriores/n4/index.html>
- Rebeil, M. A. (1998). Perfiles de la comunicación en las organizaciones. En M. A. Rebeil, y C. RuizSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (págs. 159-192). México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Rebeil, M. A., y Montoya, A. (2006). Micro, pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales. En M. A. Rebeil, *Comunicación estratégica en las organizaciones* (págs. 67-93). México, D.F.: Trillas; Universidad Anáhuac.
- Sánchez, S. (1998). La visión estratégica del comunicador organizacional. En M. A. Rebeil, y C. RuízSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (págs. 35-73). México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Serrano, R., Mendoza, F., Ávila, X., Revilla, M. y Pérez, M. (2012). La organización habitable. La transición de TELMEX de lo público a lo privado. Segunda edición. México, D. F.: Editorial Fecha.
- Villegas, V. (2006). Estrategia de relaciones públicas. Hacia la creación de la imagen corporativa de IDEA (Instituto de Estudios Avanzados) Siglo XXI. En M. A. Rebeil, *Comunicación estratégica en las organizaciones* (págs. 269-287). México, D. F.: Trillas.
- West, R., y Turner, L. (2005). *Teoría de la Comunicación: Análisis y aplicación*. Madrid, España: McGraw-Hill.