

## ESQUEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y APLICACIÓN

Francisco Javier Clavijo Tapia<sup>1</sup>

Uriel Bustamante Lozano<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Estudiante de Licenciatura de Lenguas Modernas de la Universidad de Caldas y de la Maestría en Administración de empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

<sup>2</sup> Doctor en filosofía y posdoctor en Administración educativa y Gestión de la Calidad en planteles.

**Resumen.**

El presente trabajo es el avance de una tesis llamada "Comunicación assertiva utilizada por los gerentes de las microempresas de Manizales, estudiada desde la comunicación productiva", el cual plantea un esquema general de comunicación organizacional, el cual contiene características y funciones, éstas apoyadas por el ciclo de comunicación organizacional.

**Palabras Clave.**

Comunicación; organización; esquema; voz organizacional; funciones.

**Abstract.**

This work is an thesis' advance called "Comunicación assertiva utilizada por los gerentes de las microempresas de Manizales, estudiada desde la comunicación productiva", in which it is consider a general organizational communication diagram, it is shaped by communicational characteristics and functions, supported by organizational communication cycle

**Keywords.**

Communication; organization, diagram; organizational voice; functions

## **Introducción.**

A lo largo de la historia de la humanidad, la comunicación ha sido una constante, gracias a ésta las poblaciones han sido capaces de unirse, prosperar y desarrollarse. Consecuencia de las redes cada vez más complejas que la sociedad ha creado, las organizaciones han surgido y, tanto antes como ahora, juegan un papel importante en el diario vivir de los individuos. Es así como la comunicación se ha convertido tema de estudio desde diferentes disciplinas como la psicología, la lingüística, la sociología y la administración. Gracias a esta interdisciplinariedad se ha avanzado en el conocimiento de la comunicación en cuanto a su epistemología y ontología.

En este trabajo se aborda la Comunicación Organizacional sin ser ajeno a las disciplinas mencionadas, por lo tanto se tienen aportes desde la filosofía del lenguaje, la lingüística y la administración de empresas, con los cuales se crea el esquema general de Comunicación Organizacional, las funciones y la aplicación del mismo.

## **En búsqueda de una definición de Comunicación.**

La comunicación ha sido tema de estudio desde años atrás, se puede tener evidencia de dichos trabajos llevados a cabo desde los Sofistas 5 siglos antes de Cristo (León Gómez, 1984.) La palabra comunicación tiene su origen etimológico del latín *communicatio* que significa la acción de poner algo en común, por lo tanto como señala Ocampo Villegas (2011) la comunicación es el proceso de pasar del ámbito privado al público. Cabe resaltar que dicho proceso debe darse a través de un código común a las personas a quienes se dirige el emisor o hablante, de esta manera el mensaje que se intente compartir será interpretado con éxito (esto se abordará más adelante). Con el objetivo de esclarecer y poner en común lo que es comunicación, se presenta como necesario definirla, por lo tanto esta primera parte se concentra en crear una definición de comunicación partiendo de diferentes postulados y definiciones.

Chiavenato (2007) y Robert T. Craig (Paul Cobley, 2013) definen la comunicación como un proceso de codificación del mensaje por parte del emisor y de descodificación por parte del receptor, dicho proceso utiliza un código en común entre el emisor y el receptor (el cual puede ser el idioma) y un canal para enviar el mensaje (Oral, electrónico, escrito). Para Nosnik (2013) éste tipo de definiciones hacen parte del llamado ``primer nivel de comunicación'' o ``nivel lineal'', el cual consta de un emisor y un receptor, en donde el primero envía mensajes al segundo por medio de un canal y con un código conocido para ambos, el nombre de este nivel se da a causa del papel que tiene el receptor en este tipo de comunicación, ya que es un ente pasivo frente a la información y no muestra ningún tipo de reacción frente a la misma.

Los factores extralingüísticos, es decir todo lo que escapa de un estudio meramente gramatical, se destaca por su ausencia en las definiciones pertenecientes al nivel lineal, así mismo estas toman la comunicación como la codificación y descodificación del mensaje por parte del emisor y del receptor respectivamente, lo cual es criticado por Sperber y Wilson (Escandell Vidal, 1996, pp. 109, 110) quienes establecen que la comunicación no solo es codificar y descodificar, puesto que existe un trecho entre lo que se dice literalmente y lo que se pretende decir, dicha distancia es solo acortada por el uso de mecanismos inferenciales, por lo tanto el sistema de la

lengua explicado como codificación y descodificación es útil al momento de explicar el proceso, sin embargo es inútil al momento de explicar el uso de la misma. Lo anterior es apoyado por Escandell Escandell Vidal (2005) quien establece

Si nos quedáramos exclusivamente en este nivel, no podríamos dar cuenta de todo lo que es y significa comunicarse. Para poder entender bien la comunicación, hay que dar cabida a otras categorías no directamente perceptibles (...) que constituyen realidades a las que tenemos sólo un acceso indirecto a partir de las manifestaciones que se hacen visibles a través del comportamiento comunicativo (Escandell, 2005).

Watzlawick et al. (1971) y Luhmann (1992) proponen dos definiciones de comunicación distintas entre sí pero complementarias, ya que Watzlawick tiene en cuenta factores culturales y el contexto en el cual la comunicación se da, es decir existen características extralingüísticas en el proceso comunicativo, pero omite las intenciones comunicativas que tienen los interlocutores y Luhmann establece la importancia de las razones que tuvo el emisor para enviar el mensaje y el entendimiento de dicho mensaje por parte del receptor, pero omite los factores culturales y contextuales de los interlocutores. Por lo tanto para crear una definición de comunicación ambos elementos serán importantes (contexto comunicativo e intención comunicativa) ya que una correcta interpretación del acto comunicativo requiere saber la intención con la cual el hablante está profiriendo los enunciados y para abstraer dicha intención es necesario un contexto comunicativo, éste último puede ser físico o mental, es decir que los interlocutores tengan un bagaje suficiente para entender lo que se está diciendo.

James W. Carey (Paul Cobley, 2013, pp. 41) introduce un elemento importante en las definiciones de comunicación el cual es la creación o transformación de la realidad social. En su aporte se establece la comunicación como un proceso simbólico capaz de producir, mantener, reparar y transformar la realidad social. Searle (tomado de Taylor and Cooren, 1995) establece esta capacidad de la comunicación como *world to word*, es decir cuando las palabras tienen la capacidad de crear realidades sociales, por ejemplo cuando en una organización el gerente se dirige a un colaborador diciéndole ``ahora usted será ascendido al puesto de supervisor de planta'', en este caso las palabras proferidas por el gerente transformaron la realidad al momento de cambiar el puesto de trabajo a un empleado, con todas las implicaciones que esto conlleva y con todas las características extralingüísticas que deben existir, como la posición especial del hablante, en este caso el gerente.

Hasta este punto se han visto diferentes definiciones de comunicación y algunos aportes por parte de lingüistas. Gracias a esto se puede crear una definición, la cual contenga las anteriores: La comunicación es el proceso mediante el cual los interlocutores intercambian información, dicho proceso está mediado por el entorno en el que se encuentren, la intención comunicativa y la distancia social que exista entre ellos.

Con dicha definición se evidencia que existe una relación entre los interlocutores, el contexto y la información que se intercambia, por lo tanto para distinguir éstas conexiones se utilizará las funciones del lenguaje planteadas por Roman Jakobson (Cardenas Patiño and Beltrán Martínez, 1987), las cuales son:

1. *Emisor*: Agente, quien expresa o pone a consideración del público lo que está pensando. La función que le corresponde es la *Función Emotiva* Centrada en el emisor revela la actitud con la que emite el mensaje hacia el receptor
2. *Receptor*: Agente quien recibe el mensaje enviado por el emisor, este a su vez realiza una retroalimentación del mensaje y puede decidir si actuar o no conforme a este. Su función es la *Función conativa* Referente al receptor, su trabajo es llamar la atención de éste, gramaticalmente pueden ser las frases imperativas.
3. *Contexto*: Lugar en el cual se desarrolla el acto comunicativo. Su función es la *Función referencial* Remite al contexto, es decir cuando los interlocutores se refieren al mundo real o imaginario al cual ambos puedan referirse.
4. *Canal*: El medio utilizado para el intercambio de información. La función para este elemento es la *Función fática* Son mensajes que establecen, restablecen, prolongan o interrumpen la comunicación. También es utilizada para comprobar si el circuito funciona, es decir si los interlocutores se están entendiendo
5. *Código*: Es el sistema signico que se utiliza para realizar el intercambio de información, dicho sistema debe ser conocido por los interlocutores, con el objetivo de generar comunicación. La función de este elemento es la *Función metalingüística* Esta función toma al lenguaje como objeto y se da cuando los interlocutores comprueban si se está empleando el mismo código
6. *Mensaje*: Es la información que se comparte entre los interlocutores. *Función poética* Comprende todos los signos que acompañan al mensaje para que sea entendido.

### **Contexto.**

Con el objetivo de crear un esquema (el cual se irá complementando a lo largo del presente trabajo) se hace necesario tomar características propias de la pragmática lingüística, así se tendrán en cuenta conceptos que escapan a un estudio puramente gramatical. Es el caso del *contexto*, el cual, como establece Frías (2001) está dividido en tres: *Contexto social* el cual pertenece a cierto grupo social y solo puede ser entendido por éste, por ejemplo cuando el gerente convoca una reunión por medio de correo electrónico, el cual le llega a todos los trabajadores, en este caso todos los empleados entenderán el correo, puesto que habla sobre una reunión de la empresa en la cual están laborando y quien convoca dicha reunión es el gerente, quien está facultado para realizar dicho acto.

El siguiente contexto es el *situacional*, el cual hace referencia a la interpretación de la situación en la cual se está dando el acto comunicativo, en el ejemplo utilizado se puede decir que el correo de la reunión es tan solo para un departamento de la empresa, por lo tanto solo será interpretado por los empleados que hagan parte de dicho departamento.

Por último se encuentra el *contexto sociocultural*, aquí se tiene en cuenta la intención del hablante y los rasgos culturales y sociales que median la información, en el ejemplo los trabajadores del departamento que deben ir a la reunión, son conscientes de que es una obligación, puesto que esta fue la intención del gerente, quien a su vez tiene las facultades sociales necesarias para hacerlo.

Fairclough (2008) establece una diferenciación similar llamada "concepción tridimensional del discurso", la cual consta de *práctica social* también llamado contexto cultural o contexto de

situación, en el que se desenvuelven todas las personas, *práctica discursiva* la cual ``se ocupa de los aspectos sociocognitivos de la producción y la interpretación de los textos'' es decir se interpreta, de manera consciente, el mensaje que ha sido emitido por el hablante. La última estancia de este esquema planteado por Fairclough es *el texto* el cual puede ser escrito o hablado, es ``la constitución (...) de las identidades de los participantes y de las relaciones interpersonales que se establecen entre ellos'', es decir es la representación y significación del mundo, por lo tanto el texto puede constituir la identidad de los hablantes y la relación que existe entre estos.

Una propuesta relativamente alternativa a la propuesta de Frías (2001) y a la de Fairclough (2008) es lo estipulado por Charaudeau (1986) quien plantea dos ``contextos'' que son llamados circuitos, el externo y el interno.

En el primer circuito (externo), también llamado *marco situacional*, se presentan dos interlocutores llamados ``el sujeto comunicador'' y ``el sujeto interpretante'' quienes se relacionan gracias a la evaluación que cada uno realiza sobre la posición del otro. En este circuito se determinan las posiciones de los interlocutores en términos de prestigio comunicativo y psico-sociales. Charaudeau propone cuatro componentes del prestigio comunicativo, las cuales son formas de presencia de los interlocutores, formas de transmisión o canal, formas intercomunicativas y formas de presencia del referente. Para el prestigio psico-social también se reconocen 5 componentes: la identidad social, la identidad de la relación de fuerza que viene a completar el prestigio social, la identidad psicológica, la identidad del grado de conocimiento entre los interlocutores y la identidad del contrato relacional.

Para el *circuito interno* existen otros dos interlocutores llamados ``sujeto enunciador'' y ``sujeto destinatario'' estos dos son creados respectivamente por el sujeto comunicador y el sujeto interpretante en el proceso de la comunicación (Charaudeau, 1986, pp.10). El circuito interno también llamado *marco discursivo*, es el lugar de la expresión de lo que se está tratando de comunicar en el circuito externo ayudado por marcas lingüísticas, es decir puede tener un orden enunciativo, narrativo, argumentativo y retórico.

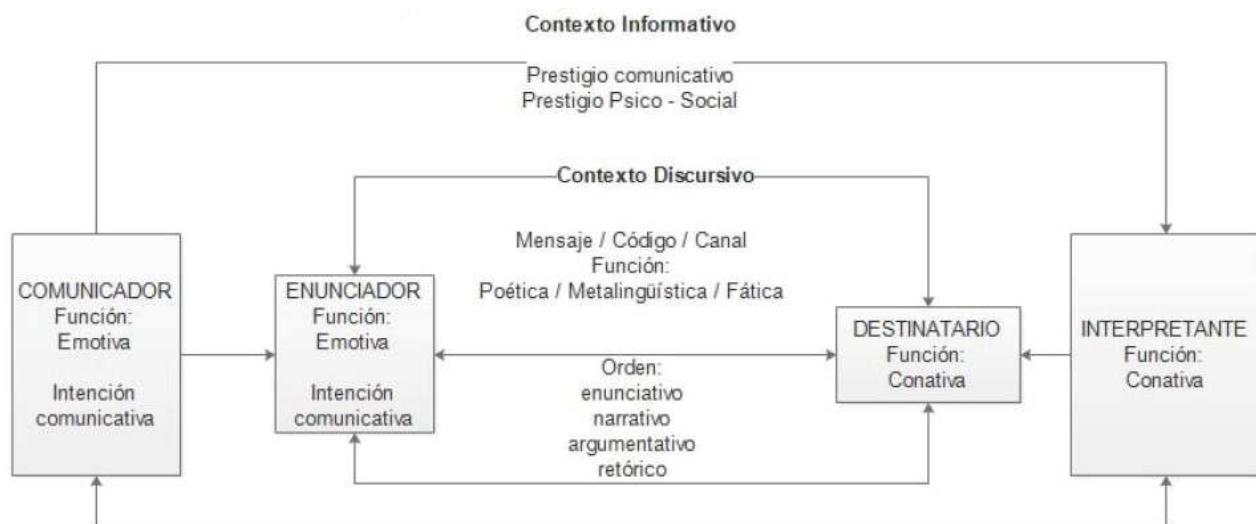
Para objetivos del presente estudio se crea una propuesta de contexto, la cual contiene los aportes de Frías, Fairclough y Charaudeau, por lo tanto se tiene en un primer momento el *contexto informativo*, ya que, si bien la comunicación puede modificar las relaciones sociales, en esta estancia la información que se obtenga no tiene una intencionalidad clara como tampoco existe un oyente en particular, es decir no existe comunicación, tan solo información. Sin embargo se tiene en cuenta el prestigio comunicativo y psico-social de los interlocutores. Este *contexto informativo* reemplaza al contexto social de Frías, la situación social de Fairclough y el marco situacional de Charaudeau.

En un segundo momento se tendría el *contexto comunicativo*, ya que aquí se presenta la forma en como el texto ha sido producido, distribuido y consumido en la comunicación, es decir cómo se creó, a quién va dirigido y de qué manera y quién efectivamente lo recibe, por lo tanto existen rasgos comunicativos presentes en esta estancia, de ahí su nombre. Sin embargo con los aportes realizados por Charaudeau se puede decir que el procedimiento de cómo se crea, se distribuye y a quién va dirigido el discurso, será una característica contenida por el marco discursivo, por lo tanto se podrá prescindir de éste *contexto comunicativo* el cual habría reemplazado al contexto situacional de Frías y a la práctica discursiva de Fairclough.

Para finalizar esta propuesta se crea el *contexto discursivo* es el ``producto'' de cualquier comunicación, en donde se tiene en cuenta factores socioculturales de los interlocutores, así como

las intenciones comunicativas de los mismos, en esta estancia también se aglutina las marcas lingüísticas expuestas por Charaudeau. Se escoge el nombre de contexto discursivo con el fin de integrar factores pragmáticos como *intenciones comunicativas* al “contexto sociocultural” propuesto por Frías y reducir de alguna manera la posible confusión que se pueda presentar con la propuesta de Fairclough al llamarlo “texto”

Con lo visto anteriormente (definición de comunicación y contexto) se crea el siguiente esquema:



Como se puede observar, existen cuatro agentes en la comunicación: dos emisores y dos receptores, quienes serán llamados comunicador, enunciador, interpretante y destinatario respectivamente (Charaudeau, 1986). Esto responde a que en el contexto informativo el comunicador puede ser cualquier agente que se dirija a cualquier receptor, a quien le puede interesar o no la información que está escuchando. En cuanto a las funciones están distribuidas según los aportes de Jackobson, ya que el comunicador y enunciador realizan la actividad del emisor, estos tienen la misma función, de la misma manera con el interpretante y destinatario.

En cuanto al contexto discursivo los dos agentes son enunciador y destinatario, en ésta estancia la comunicación que se presenta tiene un carácter más interpersonal si se quiere, aquí las intenciones comunicativas del enunciador deben ser interpretadas por el destinatario y los factores socioculturales son determinantes para que se dé la comunicación, ya que como expone Searle (2007) la comunicación se da en el momento en el que el interlocutor entiende dos cosas: 1. que se están dirigiendo a él y 2. Interpreta la intención comunicativa de su interlocutor.

Teniendo claro la definición de comunicación, los diferentes contextos que existen y un esquema provisional de comunicación, es pertinente ahondar en el campo de la Comunicación Organizacional. Se comenzará la sección con una pregunta la cual encaminará esta primera parte, posteriormente se estudiarán las funciones y características de la comunicación con el fin de enriquecer el esquema propuesto.

## Comunicación Organizacional.

Cuando se habla de Comunicación Organizacional se entiende a la organización como un actor, capaz de crear discursos y expresar intenciones, sin embargo ¿qué hace que la comunicación sea organizacional?

Taylor y Cooren (1995) realizan un recorrido teórico desde Austin pasando por Bach y Harnish hasta John Searle, con el fin de dar respuesta a la anterior pregunta planteada; gracias a dicho recorrido de estos dos autores se puede establecer que una acto performativo (no confundir con actos de habla: locutivo, ilocutivo y perlocutivo), expuesto por Austin, no puede ser catalogada como verdadera o falsa, a diferencia de los actos constatativos, puesto que éstas tienen una cantidad de características a considerar: *lo apropiado del entorno*, es decir el contexto comunicativo, el cual no solo es físico, sino también abstracto, aquí se tiene en cuenta las personas que profieren los enunciados, quienes han sido "dotados" de facultades especiales, Bach y Harnish (Taylor and Cooren, 1995, pp. 11) proponen a su vez los *Mutual Contextual Beliefs*, por ejemplo el supervisor de una planta de ensamblaje puede dirigirse a sus colaboradores diciendo "aumenten la velocidad de trabajo", en éste caso el supervisor está facultado para proferir tales declaraciones, puesto que socialmente goza de un prestigio mayor que el de los empleados a quienes se está dirigiendo.

Otras características de las declaraciones performativas son *la intención comunicativa*, *el procedimiento*, la manera en la cual se presenta el discurso y *el efecto convencional*, lo cual ocurre gracias a la abstracción que pueda realizar el receptor (Taylor and Cooren, 1995, pp. 5).

A continuación los aportes de John Searle a la filosofía del lenguaje son imperativos, ya que complementa los actos performativos de Austin al decir que "un acto performativo siempre es un tipo de declaración" y estas declaraciones pueden crear realidades sociales, es decir las características de los actos performativos nombradas por Austin tienen una intención o un acto ilocutivo, los cuales pueden crear, modificar o eliminar realidades sociales. Searle (Taylor and Cooren, 1995, pp. 15) explica esto con algo llamado la "dirección de encaje" la cual tiene dos tipos *world to word* y *word to world*, en donde la primera muestra como la realidad social es creada gracias al contenido proposicional de la declaración, por ejemplo en una empresa familiar el dueño le dice a su hijo "serás ascendido al puesto de gerente" en esta declaración el mundo cambia gracias al enunciado emitido por el dueño, puesto que su hijo será de ahora en adelante el gerente de la empresa, sin la emisión de la declaración el hijo no pudo haber sido gerente y el mundo o la realidad social de esas personas y de la empresa no habría cambiado.

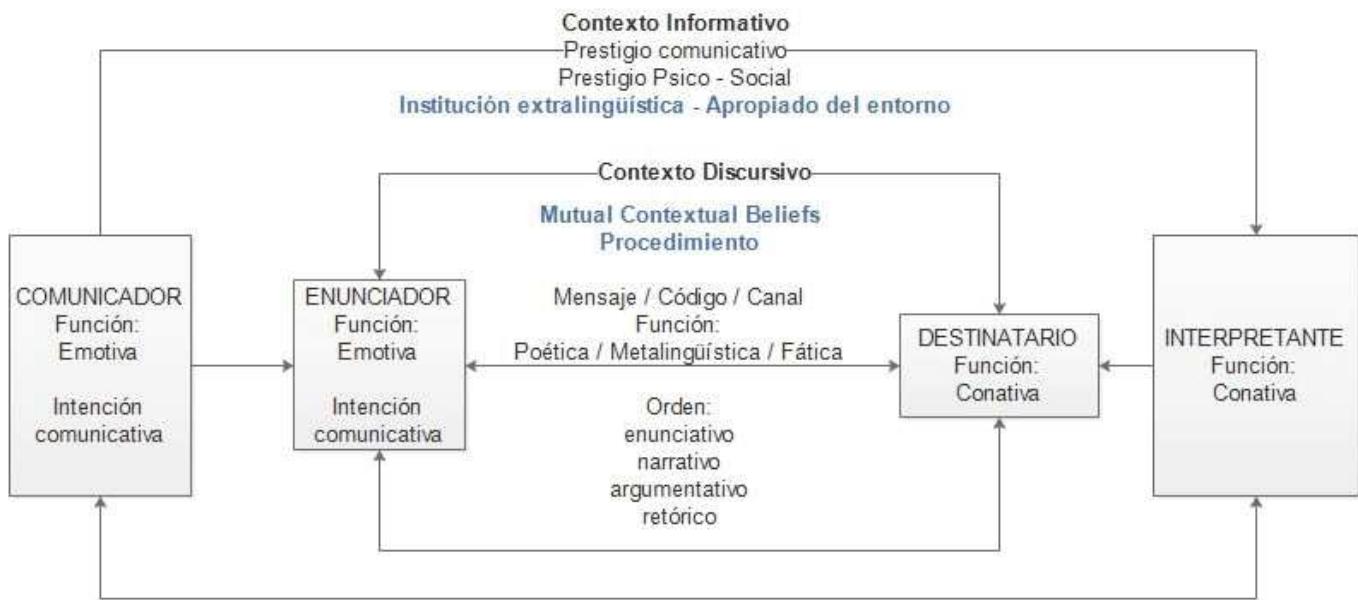
Respecto a la segunda dirección de encaje *word to world* el contenido proposicional de la declaración refleja el mundo tal cual lo percibe el emisor, por ejemplo el organigrama de una empresa representa fielmente la realidad organizacional.

Sin embargo, para que las declaraciones funcionen deben ser complementadas por las condiciones, que señaló Austin en sus actos performativos y Searle (Taylor and Cooren, 1995) complementa de la siguiente manera:

1. Una institución extra-lingüística
2. Un posición especial del hablante y algunas veces del oyente dentro de la institución
3. Una convención especial en que ciertas aseveraciones literales cuenten como representación de ciertas declaraciones en la institución

4. La intención del hablante de crear un hecho que corresponda con el contenido proposicional

Como recuento, se ha visto los actos performativos de Austin con sus características, los Mutual Contextual Beliefs propuestos por Bach y Harnish y las declaraciones y las condiciones para su correcto funcionamiento expuesto por Searle. Dicho esto, el esquema de comunicación es ampliado de esta manera:



#### Actor -- Actante y Agente – Principal.

Es necesario hacer mención a dos diferencias cruciales con el objetivo de explicar la "voz organizacional", es decir del por qué una organización puede tener una voz propia y dirigirse hacia la comunidad como un agente de cambio. Estas diferencias son: actor - actante y agente - principal.

Actor es la persona real, el participante en la situación, es decir en una situación real cuya existencia no depende de los observadores que se puedan encontrar en ella, la situación existe independientemente de las personas que puedan estar presentes en la misma. El actor también puede ser entendido como la manifestación corporal, mientras que actante es la entidad abstracta, la cual reúne las propiedades que deben ser realizadas por el actor, por ejemplo el orden gramatical que debe tener sus proposiciones o los rituales sociales necesarios en la comunicación.

La segunda diferencia hace referencia al agente y al principal, en la cual el primero sirve como representante, mientras que el principal es la entidad por la cual el agente participa, así ésta no esté presente en lugar y tiempo (Taylor and Cooren, 1995, pp. 17, 18).

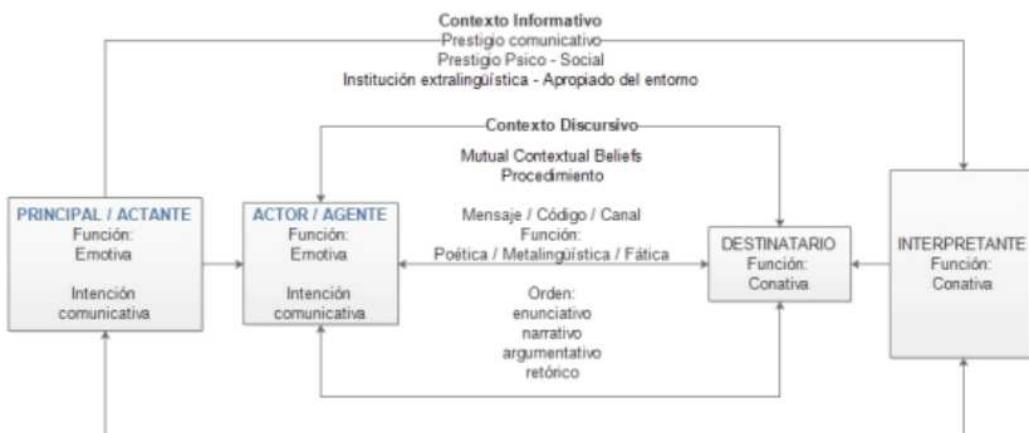
Por ejemplo en una empresa el gerente le indica al supervisor que necesitan mejorar la producción en un 5%, dicho supervisor llama a una reunión general (ritual social) y comunica a sus colaboradores que “el gerente ha informado” (orden gramatical de su preposición). En este caso el *agente* y *actor* (puesto que está presente en el lugar) es el supervisor quien actúa para un *principal*, el cual es el gerente de la organización y quien es al mismo tiempo el *actante*, puesto que es quien confiere todas las propiedades necesarias al actor para que su discurso sea visto como legítimo. Como se observa el actor puede ser agente al mismo tiempo y el actante puede ser principal en una misma situación comunicativa.

Se realiza entonces una introducción en el mundo organizacional en el momento en el que los enunciados son proferidos por el agente (actor en una situación social) quien debe cumplir ciertas características (dadas por Searle) como la convencionalidad de que dicho agente representa a una colectividad (que en este caso sería el principal) y en quien recaerá la realización del acto convenido por el agente.

Es decir, la comunicación organizacional es cualquier acto de comunicación en el cual se vea envuelto un principal o actante, consecuencia de la actuación de un agente o actor, quien reúne las características necesarias para que sea visto de dicha manera y tenga la facultad de “hablar o comunicar” las intenciones de la organización, cabe resaltar que dicha facultad es otorgada gracias a las características expuestas por Searle para las declaraciones y por Austin para los performativos, principalmente la convencionalidad social.

Lo anterior es constatado al establecer la organización como un sistema social creado y existente gracias a la comunicación (Preciado et al., 2013, pp. 23), Etzioni (1972) y DeBruyne (1973) apoyan lo anterior tomando a la empresa como una realidad humana, la cual es dinámica, cambiante y viva; de esta manera se establece la comunicación como la habilidad humana capaz de crear o construir realidades sociales, precisamente organizaciones las cuales son un producto social derivado de la constante interacción y asociación de las personas que las componen.

Hasta este punto se ha establecido una definición de comunicación, se han mencionado las principales funciones de la comunicación y se ha dado respuesta a la pregunta ¿por qué la comunicación es organizacional? Es prudente traer el esquema general de comunicación que se ha venido elaborando e incorporar en él los nuevos elementos de Comunicación Organizacional, de esta manera el esquema tendrá un enfoque empresarial y se podrá extraer diferentes agentes que intervienen en los actos comunicativos de la organización.



Como se observa, el *sujeto comunicador* ha sido reemplazado por *principal / actante* y *sujeto enunciador* por *actor / agente*, esto con el fin de incursionar en el mundo organizacional y presentar a la empresa como un actor con voz propia.

A continuación se expondrá la aplicación que debe darse a la Comunicación Organizacional con el objetivo de que sea efectiva y eficiente, por lo tanto se mencionarán las funciones, las características de la misma, el *ciclo comunicacional* y finalmente se realizará un esquema general de comunicación organizacional que reúna todos los aspectos vistos hasta ese punto.

### **Funciones de la Comunicación Organizacional.**

En esta subsección se tiene en cuenta las funciones de la Comunicación Organizacional, cabe resaltar que las funciones expuestas por Jackobson son de la comunicación en general, por lo tanto las que se estudiarán a continuación servirán como un complemento enfocado en las empresas.

#### *Intercambio de información.*

Cuando se expone el intercambio de información al interior de la organización no solo se debe limitar a la puesta en común de instrucciones, tareas o retroalimentación (Preciado et al., 2013, pp. 25), es también cómo este intercambio crea identidad organizacional al momento en que las personas que conforman la empresa se sientan parte de la organización y al ser tenidos en cuenta como agentes propositivos.

#### *Conectar.*

Gracias a esta función los grupos de intereses en común, dentro de la organización, son creados. Gracias a dicha reunión las personas se apropián de su empresa, mejora la satisfacción laboral, se reduce el ausentismo, la rotación en puestos y mejora el comportamiento cooperativo (Bartels et al., 2010, pp. 3). La interacción entre las personas genera discusiones al interior de los pequeños grupos de intereses (Preciado et al., 2013, pp. 26), lo cual se puede percibir como positivo al momento de enfrentarse a argumentos o puntos de vista contrarios, resultando así un desarrollo social al momento de proponer alternativas de solución a problemáticas que puedan surgir. Cabe resaltar la comunicación abierta, la cual se puede generar o no, dentro de las organizaciones, la cual se caracteriza por el constante flujo de información tanto de los empleados hacia el superior y de la dirección hacia los subalternos.

Si se resalta la comunicación abierta en las organizaciones o se promueve la misma, es relativamente, más fácil, que los grupos de interés surjan y como se explicó, se generará desarrollo social

### *Política.*

La función política de la comunicación (Preciado et al., 2013, pp.27-38) se establece como la capacidad de presión o convicción que tienen los mensajes para influir en las decisiones, opiniones, maneras de actuar y estilos de vida de las personas que reciben la información. Los trabajadores están más inclinados a aceptar el contenido discursivo de otras personas, por la capacidad persuasiva que ostente el hablante y no tanto por su contenido de verdad.

Esto es reforzado por Tannenbaum, apoyado por March y Simon (DeBruyne, 1973, pp. 93, 94) quienes hablan sobre la característica fundamental de la comunicación la cual es ejercer poder sobre los interlocutores, por ende, en el caso de la presente investigación, la comunicación es un factor de suma importancia, a primera vista, para la dirección, ya que es en este peldaño en donde se rige la autoridad máxima de la organización. Sin embargo cabe resaltar los aportes realizados por Elton Mayo y posteriormente por Abraham Maslow (DeBruyne, 1973; Chiavenato, 2007), quienes dan cuenta de las estructuras informales, en las cuales también existe comunicación, por lo tanto existe influencia de algunos individuos sobre otros, la cual no ha sido tenida en cuenta en la organización formal de la empresa.

### *Diferenciar.*

(Preciado et al., 2013, pp. 27-38) es una función de la comunicación en tanto la organización establece símbolos, slogans o distintivos de algún tipo que hacen a la empresa diferente de otra, dicha función (desde el punto de vista interpersonal) funciona como creadora de distancia social entre los mismos trabajadores, ya que como establece Escandell Vidal (2005) "la distancia social es la relación entre los interlocutores tal y como se concibe de acuerdo con los patrones sociales vigentes en cada cultura", es decir cuando el gerente de la empresa se dirige a la junta de accionistas lo hace de cierta forma, con ciertas formas gramaticales y con ciertos comportamientos propios de la situación; mientras que el mismo gerente pronuncia otras formas gramaticales y realiza comportamientos diferentes al dirigirse a sus empleados. Así como lo asevera Preciado et al. (2013) la comunicación es una forma de acción, *concretamente simbólica*, dicha acción es capaz de crear y modificar realidades sociales.

### **Aplicación de la Comunicación Organizacional.**

Para comenzar a trabajar la aplicación de la comunicación organizacional de manera eficiente y efectiva es necesario tener en cuenta lo siguiente: el plan general de comunicaciones debe estar acorde con el plan estratégico global de la empresa, es decir que la comunicación debe ser estratégica (Preciado et al., 2013, pp. 30) y a su vez apoyar los objetivos, planes, tareas y tácticas que tenga la organización; la tarea de la comunicación estratégica es integrar a la organización con la sociedad a la cual afecta y el entorno en el cual se encuentra.

El plan de comunicaciones de la organización estará en concordancia con el resto de la realidad de la empresa en el momento que la alta dirección tome las decisiones en materia comunicacional (Preciado et al., 2013, pp. 40) esto genera que la comunicación sea pieza fundamental en el apoyo de otros procesos básicos o fundamentales en la empresa, ya que las

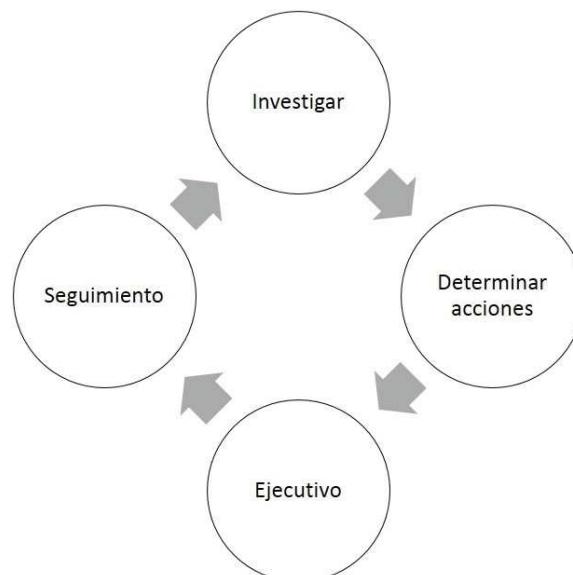
decisiones tomadas por las directivas tendrán en cuenta las opiniones y declaraciones de todos los trabajadores (gracias a la comunicación abierta descrita anteriormente) por lo tanto la comunicación es transversal a toda la organización, pasando desde trabajadores y mandos medios hasta las directivas de la empresa.

Lo anteriormente dicho lleva a la primera característica de la comunicación organizacional (Preciado et al., 2013, pp. 41) y consecuentemente responde la pregunta de cómo lograr aplicar la comunicación para la realización exitosa de sus funciones: la comunicación debe considerarse el elemento central en la toma de decisiones, para conseguir dicha característica debe existir un diálogo abierto con los stakeholders quienes se ven afectados, positiva o negativamente, por el accionar de la empresa, en cuanto a este trabajo investigativo dicho diálogo debe ser realizado con los shareholders o “público” interno, el cual es conformado por trabajadores, accionistas y staff en general, de esta manera las decisiones que se tomen serán las adecuadas para la organización.

Otra característica de la comunicación organizacional son los objetivos, los cuales deben estar acordes con los de la organización, como se explicó anteriormente la comunicación es transversal a todas las actividades que se realicen en la empresa, por lo tanto los objetivos comunicacionales deben ser pilar o base de los organizacionales.

La última característica tiene que ver con el diseño de la estrategia de comunicación, la cual contempla 3 niveles de articulación entre lo específico y lo general: el estratégico global, lo táctico y lo operativo.

Al tener claras las características de la Comunicación Organizacional, es preciso hablar en este punto del ciclo de la comunicación organizacional, el cual se unirá al esquema de Comunicación Organizacional que se ha desarrollado a lo largo de este capítulo. Preciado et al. (2013) plantean este ciclo como algo aparte de las características, sin embargo en este trabajo investigativo se utilizará el ciclo de forma complementaria a las características comunicacionales, puesto que al ser la comunicación constitutiva de toda organización (como se ha explicado), es impensable separar componentes epistemológicos (como los fundamentos comunicacionales y sus relaciones) y prácticos (por ejemplo el realizar oraciones imperativas) cuando estos crean un corpus de saberes como lo es la comunicación organizacional. Dicho esto el ciclo de la comunicación organizacional es el siguiente:



1. *Investigar.* Esta parte del ciclo brinda el panorama general del contexto en el que se encuentra la empresa (Preciado et al., 2013, pp. 45), esto brinda un análisis del entorno, el cual otorga información para anticipar riesgos y posibles amenazas a las que se pueda enfrentar la organización
2. *Determinar acciones.* Para realizar la determinación de acciones de manera óptima se debe tener en cuenta los objetivos generales de la organización, la cultura corporativa y las directrices que se han planteado para la comunicación en general durante todo el proceso (Preciado et al., 2013, pp. 47) con esto es posible realizar la ruta con las diferentes actuaciones que se han de emprender para dirigir o guiar el trabajo relacionado con la comunicación.

Es importante que todos los acuerdos a los que se lleguen sean consignados por escrito, de esta manera quedarán formalizados y se evitarán desviaciones en el plan. Ya consignados los acuerdos, serán 3 los aspectos a tener en cuenta para la realización de la determinación de acciones:

El primero son los elementos contenidos en el plan (Preciado et al., 2013, pp. 50, 51), en el cual se tiene en cuenta la ubicación contextual de la empresa, haciendo referencia a cuál es el objetivo de la misma y su grado de desarrollo. La definición del problema hace parte de los elementos, aquí se consigna el o los problemas a los cuales se enfrenta la empresa, se llega a dicha definición gracias al dialogo con los empleados y clientes que tiene la organización. El planteamiento de objetivos está inmerso en los elementos del plan, en este punto se deja claro cuáles son las prioridades y las metas que tiene la empresa, en otras palabras, qué se quiere alcanzar. La identificación de públicos responde la pregunta ¿a quién?, es decir que los factores demográficos de los clientes juegan un papel importante. La definición de la orientación de los mensajes y medios se logra gracias a las necesidades de los clientes, en el caso de la presente investigación serán los empleados el eje central de este punto. Para finalizar el presente aspecto se encuentra la producción e implementación, aquí se definen los contenidos de los programas de comunicación.

El segundo aspecto para lograr la determinación de acciones es el método de trabajo (Preciado et al., 2013, pp. 52,53) en este aspecto se responde a la pregunta ¿de qué manera?, es decir cómo se llevarán a cabo las acciones pertinentes para una buena comunicación con los empleados.

El tercer y último aspecto a tener en cuenta para una correcta determinación de acciones es las condiciones y capacidades de quien diseña el plan de comunicaciones (Preciado et al., 2013, 56) en este aspecto se define quién será el encargado de llevar a cabo el diseño de todo el plan de comunicaciones, el cual será utilizado por la organización. Es recomendable que dicha persona tenga un cargo propio como director de comunicaciones o quien ostente un título equivalente, sin embargo si dicho puesto no existe en la organización, será imperativo que el encargado del diseño sea el director de la empresa, puesto que se debe tener una visión holística de toda la organización, con el fin de crear concordancia entre la comunicación, la gestión estratégica, la teoría organizacional y el marketing.

3. *Ejecutivo.* El tercer paso del ciclo de la comunicación organizacional es la ejecución, en donde lo planificado es puesto en marcha, sin embargo debe ser socializado primero con el personal, de esta manera se evitarán futuros problemas por la omisión de una probable retroalimentación por parte de los trabajadores.

4. *Seguimiento y control.* Es la última etapa del ciclo de la comunicación organizacional y se refiere a la utilización de métodos de control de resultados, con el fin de observar si los objetivos comunicacionales están siendo cumplidos.

Gracias al apartado “aplicación de la Comunicación Organizacional” el esquema de Comunicación Organizacional puede tener nuevos elementos que permitirán comprender de manera más precisa las interacciones comunicativas que se dan al interior de una organización.



Gracias al esquema desarrollado se pueden extraer las personas que intervienen en un acto de comunicación organizacional, las funciones que realizan, la función del ciclo de Comunicación Organizacional que desempeñan y se podrán validar las características que deben tener los actos performativos y las declaraciones (Taylor and Cooren, 1995) para que éstas funcionen como tal.

## Referencias.

- BARTELS, J., PETERS, O., DE JONG, M., PRUYN, A., AND VAN DER MOLEN, M. (2010). Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organisational identification. *Personnel Review*, 39(2):210–226.
- CARDENAS PATINO, A. AND BELTRÁN AND MARTÍNEZ, H. (1987). Introducción a la semiología. Universidad Santo Tomás.
- CHARAUDEAU, P. (1986). Análisis del discurso y sus implicaciones pedagógicas. Universidad del Valle.
- CHIAVENATO, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill.
- DEBRUYNE, P. (1973). Teoría Moderna de la Administración de Empresa. Aguilar Ediciones.

- ESCANDELL VIDAL, M. (1996). Introducción a la Pragmática. Editorial Ariel S.A.
- ESCANDELL VIDAL, M. (2005). La Comunicación. Gredos.
- ETZIONI, A. (1972). Organizaciones Modernas. Unión Tipográfica Editorial Hispano- Americana.
- FAIRCLOUGH, N. (2008). El análisis crítico del discurso y la mercantilización del discurso público: 'las universidades. *Discurso y Sociedad*, 2(1):170–185.
- FRÍAS CONDE, X. (2001). Introducción a la pragmática. *Philologica Romanica*.
- LEÓN GÓMEZ, J. B. (1984). 'Tres momentos estelares en lingüística. *Publicaciones Caro y Cuervo*.
- LUHMANN, N. (1992). What is communication? *Communication theory*, 2(3):251–259.16
- OCAMPO VILLEGAS, M. C. (2011). Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Universidad de La Sabana. Colombia.
- PAUL COBLEY, P. J. S. (2013). Theories and Models of Communication. *Handbook of Communication Science*. De Gruyter Mouton.
- PRECIADO, A., GUZMAN, H., AND LOSADA, J. (2013). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Universidad de La Sabana. Colombia.
- SEARLE, J. (2007). *Actos de Habla*. Cambridge University Press.
- TAYLOR, J. AND COOREN, F. (1995). What makes communication "organizational"? how the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, 27:409–438.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, H., AND JACKSON, D. D. (1971). Teoría de la comunicación. *Tiempo contemporáneo*.