

CAPÍTULO 5: COMUNICACIÓN GERENCIAL.

La presente investigación, tiene como propósito central, analizar el estado actual de la comunicación y habilidades gerenciales en **Alimentos Del Fuerte** y, cómo contribuyen a generar integración, coordinación y espíritu de equipo en la empresa, como sistema organizacional.

La *Comunicación Gerencial*, constituye un proceso o género de la *Comunicación Organizacional*. Así que antes de ahondar en el concepto de comunicación gerencial, se revisarán, en primer término, las conceptualizaciones que han vertido reconocidos académicos e investigadores, en torno a la comunicación organizacional.

Asimismo, en este capítulo, se desarrollarán las siguientes cuestiones: la cultura de comunicación del empresariado mexicano; la importancia estratégica de la comunicación en las organizaciones; los aspectos que abarca el desarrollo de habilidades comunicativas; los principales problemas en materia de comunicación que se presentan en la Organización, así como el nuevo enfoque teórico comunicacional propuesto por Abraham Nosnik, que denomina: *Comunicación Productiva*.

5.1 La Comunicación Organizacional.

De acuerdo con Gerald Goldhaber, “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” ¹⁰¹. Este autor, describe más ampliamente su definición, a través de las siguientes premisas:

- 1) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- 3) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

A su vez, Horacio Andrade, conceptualiza a la comunicación organizacional, como:

“El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre ésta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional” ¹⁰².

¹⁰¹ GOLDHABER, Gerald. **Comunicación Organizacional**, Diana, México, 1978, p. 23.

¹⁰² ANDRADE, Horacio. “*Hacia una definición de la comunicación organizacional*”, en Carlos Fernández Collado (coordinador). **La Comunicación en las Organizaciones**, Trillas, México, 1991, p. 30.

Por su parte, María Antonieta Rebeil y Abraham Nosnik, expresan que: “se estará entendiendo por comunicación organizacional, 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”¹⁰³.

Por otro lado, Salvador Sánchez, observa que “el objetivo general de la función de comunicación en las organizaciones, por lo común, se refiere a la obligación de desarrollar e implantar *estrategias de comunicación* que respalden a la organización en el logro de sus *objetivos*, ofreciendo recursos efectivos de *coordinación*, apoyando los procesos de *cambio* y reforzando la *integración* del personal”¹⁰⁴. A su vez, el autor desmenuza este objetivo general, en tres propósitos y cuatro objetivos específicos, que debe cumplir la estrategia de comunicación:

Propósitos de la estrategia de comunicación.

1. Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos

¹⁰³ REBEIL, María Antonieta y Abraham Nosnik. “Introducción”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras). **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, Plaza y Valdés Editores/UIA/ULA, México, 1998, p. 15.

¹⁰⁴ SÁNCHEZ, Salvador. “La Visión estratégica del comunicador organizacional”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras), **op. cit.**, p. 42.

de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos y entre la organización y su ambiente.

2. Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.
3. Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y, favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

Objetivos específicos de la estrategia de comunicación.

1. Propiciar, entre el personal, el desarrollo de una visión común acerca de la organización, del trabajo y de lo que significa colaborar en la empresa.
2. Mantener oportuna y adecuadamente informado al personal, acerca de los cambios en el entorno que incidan en la marcha de la organización y, de los cambios que se lleven a cabo en la empresa, como respuesta a los cambios en el entorno.
3. Establecer canales de comunicación empresa/personal, que permitan sentar las bases para el mantenimiento de un clima laboral propicio para el trabajo productivo.
4. Proveer a los grupos de trabajo, de las herramientas de comunicación necesarias para la creación de equipos colaborativos, tanto intra como interáreas.

5.2.- Plan General de Comunicación.

De acuerdo con Abraham Nosnik, la Comunicación Organizacional se constituye por un conjunto de procesos, géneros o plataformas de comunicación, tendientes a crear un

ambiente rico en información, que sustente el logro de la misión y de todos los objetivos que se derivan de ella ¹⁰⁵.

Estos procesos, géneros o plataformas de comunicación, se enmarcan en lo que Nosnik denomina: *Plan General de Comunicación* (PGC). Los géneros o procesos de comunicación, que conforman el PGC, son:

- La comunicación corporativa.
- La comunicación directiva.
- La comunicación gerencial.
- La comunicación administrativa.
- Las habilidades ejecutivas y gerenciales de comunicación.
- La comunicación personal efectiva.
- Las comunicaciones para la competitividad organizacional.
- Las comunicaciones comerciales.
- La comunicación y la crisis de percepción pública.

En el Cuadro No. 8 que se muestra a continuación, se describe la contribución que realiza al sistema organizacional, cada uno de los procesos inherentes del PGC: ¹⁰⁶

¹⁰⁵ “Apuntes del curso de Comunicación Organizacional”, con el Dr. Abraham Nosnik. Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, marzo de 2002.

¹⁰⁶ *Ibidem*.

Cuadro No. 8: Los procesos del Plan General de Comunicación.

Procesos como partes integrales de la comunicación organizacional.	Función o contribución al todo o sistema organizacional.
La comunicación corporativa.	<p>Da a conocer la Misión, Visión de largo plazo y Valores o Virtudes de la organización.</p> <p>Ayuda a integrar a los diferentes públicos en un esfuerzo común de beneficios compartidos.</p> <p>Posibilita a la Sociedad, por medio de sus distintos públicos a reclamarle desviaciones conocidas y percibidas del rumbo propuesto.</p>
La comunicación directiva.	<p>Provee a los receptores y públicos de apoyos interpersonales para aclarar dudas o expresar comentarios respecto de lo difundido masivamente por la comunicación corporativa.</p>
La comunicación gerencial.	<p>Refuerza el alto desempeño y la identificación de grupo en los equipos.</p>
La comunicación administrativa.	<p>Crea un ambiente rico de información en torno a cada puesto organizacional, para que quien los ocupe pueda ser efectivo en el mismo y refuerza la institucionalidad de la organización.</p>
Las habilidades ejecutivas y gerenciales de comunicación.	<p>Brinda a cada colaborador la oportunidad de reforzar su liderazgo en dos ámbitos en especial: el ambiente de trabajo con presencia creciente de las nuevas tecnologías de comunicación; y la credibilidad de la convocatoria a la organización de ser mejor y más competitiva.</p>

... Cuadro No. 8 (continúa)

Procesos como partes integrales de la comunicación organizacional.	Función o contribución al todo o sistema organizacional.
La comunicación personal efectiva.	Hace de cada colaborador un comunicador convencido.
Las comunicaciones para la competitividad organizacional.	Brinda apoyos de información al logro de la calidad, servicio y eficiencia organizacionales. (Esfuerzos permanentes) Apoya con información el uso de técnicas diversas para elevar la productividad de la organización. (Esfuerzos contingentes)
Las comunicaciones comerciales o Comunicación y Desarrollo Institucional.	Produce y distribuye por diferentes medios, propios y ajenos, masivos e interpersonales información acerca del proyecto institucional y sus respectivos productos y servicios, para asegurar su consumo en la Sociedad y asegurar su bienestar material y sobrevivencia como empresa o institución.
La comunicación y la crisis de percepción pública.	Informa objetiva, sistemática y consistentemente a la Sociedad, acerca del evento que ha puesto en riesgo la imagen y credibilidad de la organización y sus características más importantes. Informa a los públicos afectados por dicho evento y el apoyo, solución y compensaciones que se brindarán como parte de la responsabilidad social que la empresa o institución le debe a la Comunidad.

En el siguiente apartado, se ahondará en el concepto de *Comunicación Gerencial*, que constituye un proceso neurálgico, medular del PGC.

5.3.- La Comunicación Gerencial.

Chester Barnard, en su obra clásica *Las Funciones del Ejecutivo*, considera que la comunicación es el ingrediente esencial de la Organización. Su premisa básica es la siguiente: “una organización comienza a existir cuando existen personas capaces de comunicarse unas con otras, que están dispuestas a contribuir con acción, para lograr un propósito común. Por lo tanto, los elementos de una organización son: comunicación, disposición de servir y el propósito común”¹⁰⁷.

Barnard, identifica a la comunicación como una habilidad ejecutiva importante en la gestión de una empresa y, señala que el rol primario del gerente, es ser un comunicador. El gerente debe utilizar la comunicación para facilitar la cooperación entre los miembros que representen a todos los niveles y a las divisiones de la Organización.

En esta misma perspectiva, Henry Mintzberg, precisa que el trabajo del gerente consiste en la realización de diez papeles o roles, que tienen relación estrecha con la comunicación. Dichos papeles, los clasifica en tres categorías: papeles interpersonales, papeles informacionales y papeles decisionales:¹⁰⁸

¹⁰⁷ BARNARD, Chester. **The Functions of the Executive**, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938, p. 82.

¹⁰⁸ MINTZBERG, Henry. “*The Manager’s Job: Folklore and Fact*”, en **Harvard Business Review**, julio-agosto de 1975, p. 49 ss.

 *Papeles Interpersonales.*

Figura / Símbolo que representa a la organización.

Líder, responsable de las actividades organizacionales.

Lazo de unión, capaz de vincular a todos con todos.

 *Papeles Informacionales.*

Monitor, que mira constantemente el exterior e interior de la organización, para obtener toda información pertinente.

Difusor, que hace llegar la información oportunamente a su personal.

Portavoz, que lleva la información de la empresa al exterior, donde se necesita.

 *Papeles Decisionales.*

Impulsor, que activa, promueve y motiva a las personas para afrontar los problemas.

Manejador de conflictos, que sabe reaccionar y buscar salida a cualquier tipo de presión.

Organizador de recursos, que asigna los recursos a las personas y, personas a las tareas.

Negociador que, además de promover los puntos de vista de la gerencia, coordina propósitos y armoniza intereses para obtener consensos y acuerdos.

Definitivamente, el gerente hace a través de terceros, activando procesos de comunicación.

Ésta constituye el terreno común que une al todo (representado por la autoridad gerencial),

con las partes (colaboradores) y, a través de la cual se genera sentido de *comunidad*, para alcanzar los objetivos colectivos e individuales.

Como reflexiona Horacio Andrade, “la influencia, que forma parte fundamental de la esencia misma del liderazgo, se logra con una buena comunicación, de modo que se obtengan en el equipo consensos básicos respecto al trabajo y al rol de las personas que lo llevan a cabo. Esta es la primera y más importante responsabilidad del líder: hacer que en su grupo se hable un lenguaje común que permita entender la realidad y responder a ella, partiendo de la misma base”¹⁰⁹.

Ahora bien, ¿qué se entiende por *Comunicación Gerencial*?

Según Abraham Nosnik, la *comunicación gerencial*:

“Es el conjunto de mensajes que ocurren entre la cabeza o líder de un equipo y sus colaboradores. El objetivo de la comunicación gerencial es aumentar en lo posible, la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles jerárquicos de la organización (...). Comunicación gerencial, en este sentido, es el proceso de generación, intercambio y análisis de información que permite la coordinación efectiva entre áreas y niveles, además de lograr productividad en cada unidad de la organización”¹¹⁰.

La definición de Nosnik de *Comunicación Gerencial*, hace énfasis en tres tipos de sinergias (colaboraciones) en la organización: de los colaboradores de cada equipo entre sí; entre equipos de diferentes áreas y un mismo nivel, y entre equipos de diferentes niveles.

¹⁰⁹ ANDRADE, Horacio, **Cambio o Fuera: Dirigir en el Siglo XXI**. INESPO, México, 2001, p. 100.

¹¹⁰ NOSNIK, Abraham. **Comunicadores y Organizaciones: Curso de Comunicación Organizacional: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos**, Mimeo, México, 1995, p. 61.

Este proceso o género de la comunicación organizacional, denominado *Comunicación Gerencial*, es crucial en la efectividad (eficacia y eficiencia) del sistema organizacional, ya que contribuye a generar una óptima interacción vertical entre niveles jerárquicos (*integración*), así como una óptima interacción horizontal entre áreas funcionales (*coordinación*), con el objeto de lograr cohesión y sinergia, estableciendo así un auténtico sentido de comunidad o espíritu de equipo, que facilite el alto desempeño productivo.

Ahora bien, para crear ese ambiente que propicie el alto desempeño de los equipos de trabajo en la Organización, Abraham Nosnik señala que la *Comunicación Gerencial*, debe desplegar dos procesos en paralelo. Al primer proceso lo denomina “*Infraestructura para el trabajo*” y, al segundo, “*Procesos de apoyo*”¹¹¹.

La “*Infraestructura para el trabajo*”, consiste en cinco fuentes de recursos: *Recursos Humanos* (el equipo de personas que integra el grupo de trabajo); el *Clima Laboral* (el ambiente o atmósfera de trabajo influido por el estilo de liderazgo del jefe como facilitador u obstaculizador del logro de los objetivos de sus colaboradores); *Recursos Materiales* (insumos, presupuestos, tecnología dura y centros de trabajo); recursos de tiempo y de conocimiento (know-how), que forman parte, ambos, de los *Recursos de Gestión* o la forma en que se dirige estratégica y operativamente la Organización y, cada una de sus unidades y equipos.

¹¹¹ *Ibidem*, pp. 64-65.

En tanto que los “*Procesos de apoyo*”, incluyen:

- a) *Comunicación Oportuna* de la información que se transmite a cada colaborador;
- b) *Calidad en la Información* transmitida en términos de su veracidad, confiabilidad (las fuentes de tal información) y relevancia al problema y decisiones que se enfrentan;
- c) *Educación* formal (entrenamiento) e informal (conducta ejemplar de cada líder) con respecto a las tareas a realizar en cada puesto y con base en un plan de carrera de cada individuo en la organización;
- d) *Motivación*, basada y generada por (1) la convicción del líder de que cada uno de sus colaboradores, es un experto en su puesto, (2) la capacidad del propio líder en tolerar y buscar activamente la retroalimentación crítica de los miembros del equipo y (3) la habilidad del primero de proveer retroalimentación constructiva a sus colaboradores;
- e) *Control estadístico* de los procesos productivos que se administran en el área y unidad organizacional, a las que el equipo pertenece.

En el Cuadro No. 9, se ilustran los elementos descritos con antelación, que conforman los dos procesos que la *Comunicación Gerencial* despliega, para lograr el alto desempeño productivo de los equipos de trabajo, en la Organización:

Cuadro No. 9: Infraestructura y apoyos para el Fortalecimiento del Equipo.

Infraestructura de recursos	Procesos de apoyo al uso de la infraestructura
Recursos humanos capaces y capacitados	Comunicación oportuna
Recursos de clima laboral	Información veraz y relevante
Recursos materiales	Educación y entrenamiento
Recursos de gestión	Motivación
	Estadísticas

Con base a lo expuesto hasta el momento, es legítimo afirmar que la *Comunicación Gerencial*, constituye un proceso neurálgico, medular, en la gestión efectiva del sistema organizacional, ya que se concentra en articular la infraestructura de recursos productivos y los procesos de apoyo gerencial, con el propósito de obtener un alto rendimiento productivo (riqueza) de dichos recursos (humanos, materiales, de gestión, de clima laboral) y, en consecuencia, un óptimo desempeño de la Organización, en su conjunto.

En síntesis, las plataformas estratégicas y operativas que ofrece la *Comunicación Gerencial*, se orientan a crear un ambiente cohesivo, sinérgico y de efectividad entre los equipos de trabajo de los diferentes niveles jerárquicos (interacciones verticales) y áreas funcionales (interacciones horizontales), que incida en el incremento de la productividad organizacional.

En toda esta configuración, como reflexiona Carlos Fernández Collado, “varios teóricos han adoptado la postura de que la productividad en la organización, es el resultado de la comunicación en todas direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Esto implica que

el éxito de las organizaciones, dependerá de qué tan bien puedan *trabajar en equipo* los empleados de una empresa o institución”¹¹².

En esta misma línea de pensamiento, Horacio Andrade, advierte que:

“Sin lugar a dudas, el trabajo en equipo se perfila como uno de los grandes pilares de la organización del nuevo siglo (...). Si sabemos lo que es el trabajo en equipo, desarrollamos las habilidades apropiadas para realizarlo efectivamente y creamos la infraestructura organizacional que demanda para su buen funcionamiento, habremos superado uno de los obstáculos más fuertes para la competitividad de la empresa mexicana: la incapacidad de lograr que el todo sea mayor a la suma de sus partes”¹¹³.

El *trabajo en equipo*, subraya Andrade, “es la capacidad de las personas para alcanzar, junto con otras, los objetivos que conjuntamente han fijado, en un ambiente de confianza, respeto y colaboración [...]. Trabajar en equipo es compartir, apoyar, contribuir a que el objetivo común se cumpla”¹¹⁴.

A su vez, José María Rodríguez Porras, indica que el *trabajo en equipo*, “es una actividad social que requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás”¹¹⁵.

¹¹² FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación Humana, en el mundo contemporáneo. McGraw-Hill, México, 2001, p. 97.

¹¹³ ANDRADE, Horacio, Cambio o Fuera: Dirigir en el Siglo XXI. INESPO, México, 2001, p. 30.

¹¹⁴ *Ibíd.*, pp. 25; 104.

¹¹⁵ RODRÍGUEZ PORRAS, José María. El Reto del Trabajo en Equipo. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra. Ediciones Folio, Barcelona, 1997, p. 19.

Por otra parte, dentro del conjunto de mensajes y procesos comunicativos que ocurren entre la cabeza o líder de un equipo y sus colaboradores, en el seno de la organización, Michelle Myers y Gail Myers, precisan que “a nivel de la organización total y en contextos relacionales, la comunicación puede analizarse en términos de tres funciones amplias: Producción; Innovación y Socialización o mantenimiento”¹¹⁶.

La función de **Producción**, implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización. Se consideran mensajes de producción, aquellos que informan a los trabajadores, cómo realizar sus trabajos.

La función de **Innovación** de la comunicación, incluye actividades de comunicación, tales como los sistemas de sugerencias a nivel general; el trabajo de investigación y desarrollo; la investigación y el análisis de mercados; las sesiones de manifestación de inquietudes, y los comités de desarrollo de ideas.

Y, las actividades de comunicación en la función de **Mantenimiento**, están dedicadas a la socialización de la gente, y no hacia el material con el que se trabaja. La comunicación de mantenimiento, se ocupa de recompensar y motivar al personal, para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. A través de ella, los trabajadores pueden

¹¹⁶ MYERS, Michelle y Gail Myers. Administración mediante la comunicación: Un enfoque organizacional, McGraw-Hill, México, 1983, p. 15.

identificarse, relacionarse e involucrarse en las metas de la organización. (véanse los cuadros No. 10 y No. 11)

Cuadro No. 10: Funciones de la comunicación en las organizaciones.

1. Producción y regulación.

- a).- Determinar metas y objetivos.
- b).- Determinar las áreas problema.
- c).- Evaluar el rendimiento.
- d).- Coordinar funcionalmente las labores interdependientes.
- e).- Determinar las normas del resultado del rendimiento.
- f).- Dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes.
- g).- Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas.
- h).- Guiar e influir.

2. Innovación.

3. Social o mantenimiento.

- a).- Todo lo que afecte la autoestima de los miembros.
- b).- Relaciones interpersonales en la organización.
- c).- Motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

Cuadro No. 11: Funciones de la comunicación en contextos relacionales.

1. Administrador/Subordinado: hacia abajo en la línea.

- a).- Directivas específicas de trabajo: instrucciones de trabajo.
- b).- Información destinada a lograr el entendimiento de las labores en relación con otras tareas organizacionales: razón fundamental del trabajo.
- c).- Información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales.
- d).- Retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento.
- e).- Información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión: adoctrinamiento de las metas.

2. Comunicación horizontal o entre compañeros.

- a).- Proporcionar apoyo socioemocional entre compañeros.
- b).- Coordinación entre los compañeros y el proceso laboral.
- c).- Difundir el punto de control en la organización.

3. Subordinado/Administrador: hacia arriba en la línea.

- a).- Comunicación sobre el yo, el rendimiento y los problemas.
- b).- Comunicación sobre otros y sus problemas.
- c).- Prácticas y políticas organizacionales.
- d).- Lo que necesita hacerse y cómo hacerlo.

5.4.- Cultura de comunicación del empresariado mexicano.

De acuerdo con Abraham Nosnik:

“Los procesos de comunicación en las empresas y demás organizaciones, se ven aún como eventos aislados. Si bien los actos de comunicación se consideran importantes, las principales motivaciones para fijarse en ellos son, regularmente, el surgimiento de una crisis o una nueva moda administrativa que requiere de su atención. Por lo anterior, la comunicación organizacional no arraiga aún en la cultura empresarial mexicana, ni tampoco en otro tipo de culturas de trabajo como la del sector público o en las propias universidades. La función de comunicación aún no es tan indispensable como la de ventas, producción, finanzas o recursos humanos, a pesar de la creciente necesidad de las propias organizaciones por elevar sus niveles de competitividad a través de procesos humanos, entre ellos, la comunicación”¹¹⁷.

Asimismo, en lo que respecta a la gestión de los flujos informativos y procesos comunicativos en la cultura empresarial mexicana, Eva Kras observa que:

“En la empresa mexicana tradicional, el flujo de comunicación con los subordinados es, principalmente, de un solo sentido, hacia abajo. Al subordinado se le dice sólo lo que se considera esencial para el buen desempeño de su función y se retiene toda la información y el control en el nivel superior de la organización. La comunicación hacia arriba se restringe a reportes periódicos y reportes de problemas, generalmente muy tardíos, para remediar la situación, pero no tanto para culpar a otros”¹¹⁸.

De manera sucinta, Manuel Rodríguez enfatiza que “la comunicación es una de las grandes debilidades de los gerentes, de las organizaciones y de las personas en general, así como una más de las grandes causas de ineffectividad [...]. Los gerentes deben practicar y ser

¹¹⁷ NOSNIK, Abraham. Comunicadores y Organizaciones: Curso de Comunicación Organizacional: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos, Mimeo, México, 1995, p. 2.

¹¹⁸ KRAS, Eva, **op. cit.**, pp. 60-61

ejemplo de comunicación efectiva y responsable, y también deben asegurarse de que hagan lo mismo quienes les reportan”¹¹⁹.

5.5.- La importancia estratégica de la comunicación en las organizaciones.

Definitivamente, la comunicación es consubstancial a la organización, sin embargo, desgraciadamente, el desarrollo de una cultura de comunicación efectiva, no siempre se ha considerado consubstancial a la efectividad integral de las organizaciones, debido a que muchas de ellas, no le dan a la comunicación su carácter de factor estratégico en la gestión global. Es decir, no planean estratégicamente sus acciones comunicativas, inhibiendo la rentabilidad de las mismas y, en consecuencia, no logran hacer de la comunicación, una plataforma facilitadora de la productividad y competitividad organizacionales.

En este sentido, Roger D'Aprix, sentencia que “las empresas que no aprendan a convertir todas las formas de comunicación interna en un proceso estratégico bien definido y con responsabilidades claras y, que tenga sus raíces en el mercado y una visión derivada de las posibilidades y esperanzas del mercado, serán los perdedores –o algo peor- de la era de la información”¹²⁰.

¹¹⁹ RODRÍGUEZ, Manuel, **op. cit.**, pp. 82; 84.

¹²⁰ D'APRIX, Roger, **op. cit.**, p. 176.

A su vez, Joan Costa, reflexiona que:

”La comunicación, se ha tomado a menudo como una moda. Ahora, se va convirtiendo en una cultura. La fuerza de las cosas, empieza por dejar bien claro que las organizaciones son centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes, comunicación: que ésta se diversifica y se densifica constantemente; que sus técnicas se especializan y proliferan; que el tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden. Nada hay que corrija espontáneamente tal aleatoriedad, donde se producen inevitablemente redundancias innecesarias (ruido) y contradicciones. Todas estas fuerzas en libertad relativa, son irrefrenables y es preciso detenerlas, imponer orden y coherencia entre ellas, controlarlas con eficacia, por que no sólo los mensajes comunican, sino también las acciones y las omisiones”¹²¹.

Por su parte, Abraham Nosnik, advierte que:

“La comunicación es fundamental para que una organización pueda convertirse en una herramienta efectiva de construcción social. Permite, cuando se planea, ejecuta y evalúa eficaz y eficientemente, alinear la misión del sistema productivo con su correspondiente operación. También evalúa la calidad de la misión en su realismo, viabilidad, generación y distribución justa de beneficios compartidos y, su capacidad de perfeccionar la persona humana, de quienes deciden cumplirla”¹²².

5.6.- El desarrollo de habilidades comunicativas.

Ahora bien, tomar conciencia de la importancia estratégica de los flujos informativos y procesos comunicativos, en la vida productiva del sistema organizacional, es un primer paso muy importante. Pero, además de ello, las personas que laboran en la organización,

¹²¹ COSTA, Joan. **La Comunicación en Acción**, Paidós, Barcelona, 1999, p. 134.

¹²² NOSNIK, Abraham. “*De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana*”, en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 25, Año 7, febrero-marzo de 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n25/anosnik.html>

independientemente de su nivel jerárquico y función, deben aprender a comunicarse de forma efectiva, a través del desarrollo de habilidades comunicativas.

Al respecto, Horacio Andrade comenta que dichas habilidades:

“Abarcan una amplia gama de aspectos; entre ellos, destacan la capacidad para compartir información, para expresar abiertamente las ideas, opiniones, puntos de vista y hasta sentimientos (asertividad), para dar y recibir retroalimentación, para escuchar activamente y para ejercitar la crítica constructiva. No resulta difícil darnos cuenta de que en esta materia, los mexicanos tenemos mucho que aprender; nuestros patrones de relación interpersonal responden más bien a la ambigüedad, a una desconfianza básica en los demás, a una baja receptividad y empatía y a una marcada incapacidad para ser asertivos”¹²³.

Como se verá en el análisis del estudio empírico de la presente investigación, toda esta problemática, aparece de manera contundente al interior de la empresa **Alimentos Del Fuerte**.

En este mismo tenor, José Giral, indica que:

“Hemos encontrado un sorprendente consenso sobre la importancia que el desarrollo de habilidades de comunicación tiene en el desarrollo profesional y personal, así como en el desempeño efectivo de las diversas funciones que la organización demanda, muy especialmente el de la propia función directiva. Esta constatación cobra especial importancia cuando por medio de formas de investigación como el diagnóstico de clima o la auditoría en comunicación, detectamos deficiencias en la efectividad o reciprocidad de los flujos informativos. Por todo ello es conveniente incluir, tanto en la evaluación del potencial de los ejecutivos, como en el diagnóstico del impacto de las habilidades directivas, una parte sustancial destinada a evaluar la comunicación interpersonal”¹²⁴.

¹²³ ANDRADE, Horacio, **Cambio o Fuera: Dirigir en el Siglo XXI**. INESPO, México, 2001, p. 27.

¹²⁴ GIRAL, José. **Cultura de Efectividad**, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1997, p. 182.

En esta misma línea de pensamiento, el especialista en comunicación interpersonal y sacerdote jesuita, Juan José Coronado, enfatiza que:

“La comunicación interpersonal, es el alma de todos los organigramas. En el centro de todos los cuadros, están las personas; sin ellas, ninguna organización funciona con éxito en las comunidades grandes: Estado, Iglesia y de las micro comunidades. El funcionamiento depende de relaciones concretas de superiores, inferiores, asesores y público en general. Esta forma de comunicación, se nombra como comunicación interna de las Organizaciones (...). Pero en los libros de comunicación interna, más bien se ponderan los medios facilitadores de información de arriba abajo. Se consigue por medio de aparatos, teléfonos, magnavoces, periódicos, boletines o tablas de avisos electrónicos computarizados. Pero la comunicación interna, como todas las personales, no sólo es vertical, sino horizontal y, no sólo unidireccional, sino bidireccional. No es únicamente de los dirigentes, sino de los dirigidos. Sólo así se logra la verdadera organización interna. ¡Difícil cosa!”¹²⁵

Y, es que como observan T.J. Larkin y Sandar Larkin:

“La alta dirección (por carismáticos que sean sus integrantes), los medios de comunicación (por sofisticados que parezcan), -incluida la omnipresente revista interna, las juntas y asambleas, los cursos, los buzones de sugerencias, las fiestas anuales, los estudios de clima y cualquier otro componente de la parafernalia comunicativa- no pasan de ser elementos decorativos, si no están subordinados a lo que ocurre en ese punto esencial de la interacción que se ubica en la relación con los demás, cara a cara, y particularmente con el jefe [...]. La gente ha venido diciéndonos durante años que prefiere recibir información de sus jefes directos (pero) simplemente nos rehusamos a escuchar”¹²⁶.

De igual forma, Roger D'Aprix, sostiene que:

“En general, sabemos por los datos que aportan las investigaciones, que la mayoría de la gente prefiere la comunicación cara a cara cuando es posible y, si es informativa. También les gusta reunirse en pequeños grupos con el jefe, para que se responda a sus preguntas y poder plantear sus preocupaciones y quejas. Además, les gusta ver ocasionalmente a los líderes para evaluarlos y hacerles preguntas. Eso es cierto, particularmente, cuando la organización tiene algún problema o está en medio de grandes cambios. En esos momentos,

¹²⁵ CORONADO, Juan José, S.J. **La Comunicación Interpersonal: Más allá de la apariencia**, ITESO/Obra Nacional de la Buena Prensa, A.C., México, 1992, pp. 135-136.

¹²⁶ LARKIN, T.J. y Sandar Larkin. **Communicating Change**, McGraw-Hill, New York, 1994, pp. 60; 101.

no hay nada que funcione tan bien como la comunicación directa con los líderes responsables. Todo esto, está bien documentado en las investigaciones sobre opiniones de los empleados y, tiene que ser parte del acervo de las organizaciones”¹²⁷.

Peter Jackson, indica que “es posible que esta preferencia por el contacto directo, surja del hecho de que, en estos tiempos tan difíciles para las empresas y para los negocios, a las personas les gusta tener la garantía de confianza de manera personal. Su credibilidad hacia la palabra escrita y hacia la imagen visual, puede haber sido desmentida por los hechos y (...) aprecian en mucho las reuniones cara a cara, donde se pueden hacer preguntas y también emitir juicios de valor”¹²⁸.

Por lo anterior, se deriva que el eje central de la comunicación organizacional, es el encuentro interpersonal con “El Otro”, es decir, el establecimiento de relaciones cara a cara entre jefes y colaboradores y, entre los mismos compañeros de trabajo, ya que la clave para el flujo efectivo de la información y del proceso comunicativo a lo largo y ancho de la Organización, la constituye, precisamente, el desarrollo de relaciones interpersonales significativas entre los miembros de la misma.

Además, sólo por medio del establecimiento de relaciones armoniosas, positivas y productivas, los miembros de la organización pueden crear confianza entre sí, comunicarse de manera efectiva y generar relaciones de colaboración y apoyo mutuo.

¹²⁷ D’APRIX, Roger, **op. cit.**, p. 104.

¹²⁸ JACKSON, Peter. **Comunicación Corporativa para Ejecutivos**, Compañía Editorial Continental, México, 1993, p. 71.

Si en la organización no se busca ese encuentro con el “Otro”, si no se escucha al personal, si no se es sensible a las necesidades y expectativas de comunicación del personal, difícilmente se lograra establecer ese terreno común donde, jefes y colaboradores, construyan socialmente, en un ambiente de apertura y confianza mutua, inhibiéndose así, que el todo sea mayor a la suma de las partes. Es decir, que se genere ese efecto de cohesión y sinergia, que aumente la efectividad y productividad organizacionales.

En esta línea de pensamiento, Salvador Sánchez, observa que “las carencias y deficiencias en materia de comunicación por parte de los responsables de la conducción de equipos de trabajo, trae como consecuencia improductividad en el terreno de las organizaciones y un alto costo a nivel social”¹²⁹.

Especialmente, hoy en día que vivimos la era de la economía informacional y global (Sociedad Postindustrial), cuyo nuevo paradigma de Organización se caracteriza por impulsar una cultura de trabajo en equipo, aprendizaje compartido, innovación, mejora continua, calidad total, así como una cultura de servicio interno, además de externo, la *Comunicación* se erige en el factor angular y estratégico, en toda gestión organizacional.

Por ello, no es casual que, recientemente, Gerald Ferris propusiera el concepto de *habilidad política*¹³⁰, para resaltar la importancia de que las organizaciones reconozcan el

¹²⁹ SÁNCHEZ, Salvador. “*Comunicación Gerencial: Una alternativa de desarrollo profesional*”, en Javier Esteinou (coordinador). **Revista Espacios de Comunicación**, No. 3, Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, México, 1998, p.185.

¹³⁰ FERRIS, Gerald *et. al.*, “*Political Skill at Work*”, **Organizational Dynamics**, (en prensa), 2000.

componente interpersonal en la consecución de sus objetivos y, por consiguiente, el éxito organizacional.

De hecho, Ferrris, recomienda que las empresas e instituciones, integren a sus procesos de reclutamiento y selección de personal, la evaluación de la *habilidad política* de sus candidatos.

Además, Ferrris, observa que, muchas organizaciones han fracasado en sus intentos de implementar la gestión basada en *equipos*, debido a la falta de entrenamiento en *habilidades políticas* de su personal.

En concreto, si se subestima el mantener una cultura de comunicación efectiva, a través de un liderazgo auténtico, que promueva relaciones de respeto, confianza y colaboración, bajo un enfoque sistémico, se desencadenarán una serie de problemas de comunicación que afectarán la vida productiva de la Organización.

5.7.- Los principales problemas de comunicación en las organizaciones.

De acuerdo a lo observado por Horacio Andrade, en su experiencia de consultoría en un buen número de organizaciones privadas y públicas, “son tres los principales problemas que se presentan en materia de comunicación: la falta de retroalimentación, la falta de reconocimiento y la falta de información”¹³¹.

¹³¹ ANDRADE, Horacio, Cambio o Fuera: Dirigir en el Siglo XXI. INESPO, México, 2001, pp. 23-24.

Esta problemática, también sale a relucir agudamente en la empresa **Alimentos Del Fuerte**, según lo constatan los datos arrojados en el estudio empírico, de la presente tesis.

A continuación, se exponen las ideas que desarrolla Andrade, respecto a los principales problemas de comunicación que se viven en las organizaciones:

La **retroalimentación**, es una de las funciones gerenciales más importantes, ya que a través de ella las personas reciben señales claras acerca de lo que han hecho bien y de lo que hay que mejorar. En nuestra cultura laboral esta información acerca del trabajo realizado o de plano no se da, o se da muy esporádicamente. (sólo cuando llega la época de una evaluación formal del desempeño), o se limita a destacar los errores sin considerar los méritos.

Sería muy conveniente –continúa Andrade- que todo líder formal, considerara como parte fundamental de sus responsabilidades y como un elemento no sólo informativo, sino también formativo, el proporcionar a sus colaboradores una retroalimentación objetiva y pronta.

Y prosigue el autor, el **reconocimiento** es el medio por el que las personas que obtienen los resultados esperados, o que incluso los superan, se sienten valoradas. Una idea muy común en la empresa mexicana es que, como lo dijo una vez un alto directivo, el reconocimiento se debe dar “por default”: si la persona no es regañada o castigada, es porque está llevando a cabo su trabajo satisfactoriamente. Sería el equivalente al “no news, good news” norteamericano.

Hay que tener mucho cuidado con este tipo de creencias -advierte Andrade- ya que pueden ser muy peligrosas. Antes que nada, todos los humanos necesitamos, en mayor o menor medida, que se reconozcan nuestros logros, o de lo contrario nos sentiremos desmotivados. Además si no reconocemos ni al que hace un buen trabajo al que lo lleva a cabo de una manera sobresaliente, este último tenderá a bajar su rendimiento a un nivel aceptable. Entonces, el valor agregado se perderá.

Y, finalmente, tanto la cantidad como la calidad de la *información* que los jefes pasan a sus colaboradores directos dejan mucho que desear, con lo cual ni los problemas se pueden prevenir o solucionar oportuna y eficientemente, ni las decisiones que se toman son las adecuadas (en el caso de que se lleguen a tomar), puntualiza Andrade.

Definitivamente, los gerentes de las organizaciones, deben ser los principales promotores de una cultura de comunicación y, a su vez, fomentar de manera continua y permanente, el desarrollo de habilidades comunicativas, para beneficio de la empresa, de sus miembros, de los clientes, consumidores o usuarios y, de la sociedad.

El Gerente es, en primera instancia, un agente de comunicación, pero debe ser un agente de comunicación efectiva, para lograr contribuir de una manera más eficaz y eficiente, a la consecución de temas centrales de toda gestión, tal como lo representa, la planeación, operación y control de los procesos productivos, así como la comprensión de necesidades y expectativas de los clientes internos (colaboradores) y de los clientes externos y, así, desarrollar óptimamente una cultura de aprendizaje compartido, trabajo en equipo, innovación y mejora continua.

Como reflexiona María Antonieta Rebeil, “en la conciencia de que el componente humano en buena medida determina los resultados de toda empresa y de todo proyecto, quienes se ocupan de la capacitación gerencial, probablemente deben poner más énfasis en potenciar las herramientas de la comunicación organizacional”¹³².

Indiscutiblemente, el Gerente es un actor medular en el desempeño óptimo del sistema organizacional y, la comunicación, representa una función básica, primordial, neurálgica y estratégica de su ámbito de competencia y de la Organización, en su conjunto.

Pero, la gestión de la comunicación, tanto en el ámbito gerencial, como organizacional, debe realizarse, idealmente, bajo un enfoque de *Comunicación Productiva*, a fin de que la Organización pueda aspirar a funcionar como una *comunidad de inteligencia comunicativa*, en la cual sus integrantes logran producir, distribuir y usar inteligente y productivamente la información y la retroalimentación, en favor del cumplimiento de la misión del sistema y, del cumplimiento de los objetivos y metas de cada parte, generando con ello beneficios compartidos y, una relación ganar-ganar, permanentemente.

Sobre el nuevo enfoque de la *Comunicación Productiva*, se hablará en el siguiente apartado.

¹³² REBEIL, María Antonieta. “*Perfiles de la comunicación en las organizaciones*”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuízSandoval (coordinadoras), **op. cit.**, p. 168.

5.8.- La Comunicación Productiva: El Nuevo Enfoque Teórico.

Según Abraham Nosnik, existen tres etapas evolutivas del pensamiento en la comunicación humana: lineal, dinámica y productiva ¹³³. Y, sus funciones principales son: a) lineal: transmitir información a un destino; b) dinámico: dar o buscar activamente la retroalimentación, y c) productivo: cambiar para mejorar el sistema donde surge la comunicación ¹³⁴.

El proceso de comunicación Lineal, que es el más básico –observa Nosnik- está íntimamente ligado a los llamados “modelos lineales” o la concepción mecanicista del intercambio de mensajes entre humanos.

El ejemplo prototípico de esta primera forma de concebir la comunicación humana –indica Nosnik- es el Modelo de Shannon y Weaver, inscrito en la tradición de la teoría de la información, con una influencia muy fuerte de los aspectos matemáticos, ingenieriles o cibernéticos de dicho proceso.

¹³³ NOSNIK, Abraham. “Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres concepciones de la comunicación humana y social”, en **Nonotzan**, Revista del Centro de Investigación de la Universidad del Tepeyac, volumen V, núm. 2, marzo de 1996. Publicado también en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 1, Año 1, enero-febrero de 1996. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n1/nosnik1.html>

¹³⁴ Ídem. “El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después”, en Carlos Fernández Collado (coordinador). **La Comunicación en las Organizaciones**, México, Trillas, 2002, p. 35.

Shannon, trabajaba en el momento de la publicación de su libro *The Mathematical Theory of Communication* (University of Illinois Press, 1948), cuyo autor es Weaver, en los Laboratorios Bell y, su preocupación era encontrar la fidelidad con que una tecnología comunicación (teléfono), podía transmitir un mensaje de una fuente a su destino, con el menor número de interferencias físicas (ruido).

El pensamiento lineal, o las explicaciones y modelos lineales en comunicación -expresa Nosnik- se caracterizan por: enfatizar el papel de los *emisores* en el proceso; la presencia de una *tecnología* para poder transformar el lenguaje humano en señales o pulsaciones del tipo que requiera dicha tecnología para transmitir el mensaje, y la *fidelidad de la información o calidad o integridad física del mensaje* al llegar a su destino, que generalmente llamamos receptor. Es decir, la linealidad en la comunicación consiste en: emisores, tecnología y calidad de (transmisión y recepción de) mensajes.

Los modelos lineales de la comunicación -continúa Nosnik- tienen, en parte, mala fama, porque son unidireccionales y mecanicistas y se les suele identificar con actitudes autoritarias de quien emite los mensajes. La linealidad, pues, se simboliza en nuestro campo con *fuentes egoístas*. A diferencia de los emisores, en la cultura ingenieril y tecnológica de los primeros pasos de la comunicación humana moderna, las fuentes no son empáticas y conciben a sus receptores como destinos anónimos ¹³⁵.

¹³⁵ NOSNIK, Abraham. “De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana”, en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 25, Año 7, febrero-marzo de 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/anosnik.html>

Este primer acercamiento a la comunicación, en términos de un modelo formal –prosigue Nosnik- tiene implicaciones para nuestra discusión de los niveles de gestión de la comunicación organizacional ¹³⁶.

En este primer nivel, la transmisión y recepción de mensajes en la organización debe asegurarse de que por lo menos existan los medios y sistemas tecnológicos para que llegue la información con fidelidad. Sobre todo en el caso de las grandes corporaciones o Secretarías de Estado, e instituciones en general, la longitud del canal (la distancia organizacional) que debe recorrer la información transmitida por la fuente original es tal que no sorprende que en ocasiones, los mensajes lleguen distorsionados o no lleguen del todo.

En este primer nivel de la comunicación organizacional debemos preguntarnos, pues, si contamos con los medios necesarios para que los colaboradores y otros públicos de la organización tengan acceso a los mensajes corporativos (es decir, originados desde la cabeza) que van dirigidos a ellos y que constituyen receptores diversos, en ámbitos diferentes y con una pluralidad de necesidades y expectativas de información con respecto a la propia organización (sea ésta una empresa, el Gobierno o una institución de la sociedad civil).

¹³⁶ Ídem. **Comunicadores y Organizaciones: Curso de Comunicación Organizacional: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos**, Mimeo, México, 1995, pp. 15-16.

Una segunda implicación que vale la pena mencionar en este primer nivel, formal –señala Nosnik- es si la organización cuenta con otros sistemas de comunicación que respalden al sistema corporativo de transmisión de mensajes para que, en caso de distorsión o insuficiencia informativa, estos mecanismos y acciones de apoyo puedan corregir o complementar lo que se transmitió desde el vértice de la organización con diversos grados de masificación.

Generalmente estos sistemas, mecanismos o acciones de respaldo a la comunicación corporativa de la organización, son procesos interpersonales que siguen en mucho la jerarquía y estilo de liderazgo del sistema de jefatura de la propia organización, puntualiza el autor.

Por otra parte, la segunda etapa o explicación o, entendimiento del proceso de comunicación –a decir de Nosnik- es el que corresponde a los llamados modelos “dinámicos o complejos”.

Como resultado de la evolución del conocimiento en comunicación, los investigadores y teóricos descubrieron nuevas dimensiones de la misma. De un enfoque ingenieril y tecnológico, se transitó a una concepción más humana y dinámica de la comunicación, al concebirse el fenómeno comunicativo, como un proceso humano complejo, tanto psicológica como socialmente.

El dinamismo y la complejidad, de la segunda etapa evolutiva de la comunicación, se debe, principalmente –observa Nosnik- al hallazgo de la *selectividad* y de los fenómenos de *conversación* o, formas psicosociales de influencia en el estudio de la comunicación social.

La *Selectividad*, se refiere a una explicación psicológica sobre lo dinámico y complejo del procesamiento de la información que lleva a cabo el receptor cuando se vincula con su respectiva fuente o emisor. Por otro lado, la *Conversación* corresponde a las influencias sociales a las que se encuentra sujeto el receptor.

Selectividad, es el proceso que explica que no todos nos exponemos, percibimos y retenemos información de la misma manera. *Conversación*, es el descubrimiento de que si acaso el receptor está solo físicamente en el momento de recibir información, nunca estará socialmente aislado pues pertenece a un sinfín de redes que lo vinculan con familiares, amigos, compañeros de escuela, de trabajo, de gremio, con otros ciudadanos, etc.

Esta segunda concepción de la comunicación humana, destaca los aspectos de interpretación y sofisticación del receptor, que van a ser muy importantes en el entendimiento de este proceso. Sin embargo, quizá el hallazgo más importante de este segundo nivel es: la *retroalimentación*.

El segundo nivel de la comunicación (Dinámico), tiene una serie de implicaciones en la gestión de la comunicación en las organizaciones ¹³⁷.

¹³⁷ *Ibíd*em, pp. 18-19.

En primer lugar –indica Nosnik- debemos notar que la comunicación si bien depende de la tecnología y de los sistemas y procesos técnicos de producción y difusión de información incluye, también, la consideración del factor humano que la crea, la reproduce, la interpreta y la usa.

En este segundo nivel de gestión, es muy importante conocer quiénes son y qué requieren informacionalmente nuestros receptores. No sólo en sus aspectos más idiosincráticos y subjetivos sino de forma objetiva, pública y planeada, de modo que podamos conocer sus necesidades y expectativas acerca de la información que requieren para cumplir con sus propios objetivos, y quizá incluso intentar anticipar las posibles respuestas, de aceptación y/o rechazo, de la información que como sus fuentes o emisores les hemos proporcionado.

El segundo nivel –prosigue Nosnik- incorpora los elementos del primero (información, tecnología y fidelidad) y la importancia de conocer más profundamente a los receptores para poder anticipar su reacción y por ello ser más efectivos tanto en el establecimiento de los objetivos de comunicación como en el modo de presentar los mensajes de tal manera que resulten más atractivos para quienes los van a consumir.

Ahora bien, de acuerdo con lo que reflexiona Abraham Nosnik:

“La teoría de la comunicación se encuentra iniciando su tercera etapa teórica, en la cual las conceptualizaciones se generan desde el estudio de los sistemas o de las ciencias de la gestión o de la organización (...). Mi conjetura se refiere o enfatiza el hecho de que la comunicación ya no es solamente un estudio estructural de mensajes (linealidad) ni la explicación del procesamiento humano de los mismos y/o su flujo por redes interpersonales, grupales, organizacionales, sociales e incluso culturales (dinamismo), sino también, y he aquí el punto de partida de la comunicación productiva, la utilización de la información y

retroalimentación para diseñar más y mejores ambientes (sistemas) de convivencia productiva entre los seres humanos, por medio de más y mejores ambientes de información”¹³⁸.

En esta tercera y nueva etapa de la comunicación que, Nosnik denomina *Comunicación Productiva*, el receptor y su retroalimentación (o la evaluación que hace la fuente del impacto que tuvo ésta sobre su receptor), son los iniciadores del proceso. Es decir, el proceso de la comunicación comienza, en un segundo nivel o momento, con la retroalimentación del receptor a su fuente y esta última, junto con el primero, trabajando para que dicha retroalimentación se convierta en un cambio progresivo, innovación o mejora que transforme el sistema (sea cual fuere éste) para beneficio de ambos.

La *Comunicación Productiva* –observa Nosnik- inicia donde dejaron los modelos dinámicos: la retroalimentación. Esta retroalimentación, es el disparador del proceso de innovación, transformación y mejora del sistema que debe beneficiar tanto al receptor como a su emisor, y al emisor tanto como a su receptor. Si, por contra, el cambio progresivo, la innovación o transformación del sistema que juntos buscan el emisor y el receptor sobre la retroalimentación del segundo al primero, no se logra, permanecemos en la etapa dinámica y no pasamos a la etapa productiva de la comunicación, concluye el autor.

¹³⁸ NOSNIK, Abraham. “*Comunidades de Inteligencia Comunicativa: Desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico*”, en Octavio Islas y Fernando Gutiérrez (coordinadores) **Internet: el medio inteligente**, México, D.F.: CECSA y Tec de Monterrey, 2000, p. 12.

A su vez, Nosnik, enfatiza que “la comunicación como modelo productivo, o de tercer nivel de gestión, es una plataforma fundamental para la competitividad de los sistemas que buscan sobrevivir en la globalización de las economías, sean éstos: países, organizaciones e/o individuos [...]. Sin comunicación no hay calidad, servicio, ni eficiencia, en un sistema productivo”¹³⁹.

Las implicaciones del nivel productivo, para la comunicación organizacional - advierte Nosnik- son varias. En primer lugar ya no sólo buscamos que a nuestros receptores les llegue oportunamente información de calidad y, que éstos nos retroalimenten, en realidad lo que buscamos es encontrar formas de vinculación productiva para que todas las partes involucradas, generen en conjunto beneficios y satisfacción por medio de procesos, productos, herramientas, medios y/o acciones de comunicación¹⁴⁰.

Ahora bien, cada uno de los niveles de comunicación (Lineal, Dinámico y Productivo), conlleva a su vez, una inteligencia comunicativa determinada:

“La inteligencia lineal o monopólica de la comunicación, es la capacidad mostrada de un sistema de producir información. La inteligencia dinámica o estratégica de la comunicación, es la capacidad mostrada de un sistema de hacer llegar a cada una de las partes del proceso los mensajes producidos. inteligencia productiva o comunidad de inteligencia comunicativa, es la capacidad mostrada del sistema en donde sucede la interacción informativa que resulta en utilizar los mensajes en beneficio propio (proveedor), en favor de la contraparte (usuario) y en tercer lugar, del propio sistema y su mejora como un todo [...]. La responsabilidad es tripartita: el proveedor (emisor) busca producir información con los requerimientos de calidad acordados con su usuario; el usuario, por su lado, está obligado a retroalimentar a su proveedor de forma tal que le ayude a mejorar en su capacidad comunicativa, y todas las partes deben de asumir su responsabilidad individual ante el

¹³⁹ Ídem. **Comunicadores y Organizaciones: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos**. Mimeo, México, 1995, pp. 20; 21.

¹⁴⁰ *Ibidem*, pp. 20-21.

sistema que integran, para que la mejora colectiva dé como resultado beneficios en términos de los objetivos comunes que se persiguen”¹⁴¹.

De acuerdo a lo anterior, es legítimo afirmar que la inteligencia productiva o *comunidad de inteligencia comunicativa* (producto de la *comunicación productiva*), aspira a realizar una gestión comunicativa y organizacional ética, ya que los integrantes del sistema organizacional se responsabilizan por sus acciones comunicativas y, por el impacto que causan no sólo en su persona, sino también en los demás actores con los que interactúan, tanto hacia el interior, como al exterior de la Organización y, en el mismo sistema organizacional, en su conjunto.

Por tanto, un sistema organizacional logra funcionar como una *comunidad de inteligencia comunicativa*, cuando sus integrantes se orientan en producir, distribuir y usar inteligente y productivamente la información y la retroalimentación, en favor del cumplimiento de la misión del sistema y, del cumplimiento de los objetivos y metas de cada parte, generando con ello beneficios compartidos y, una relación ganar-ganar, permanentemente.

Este ideal ético que persigue la *Comunicación Productiva*, está en sintonía con el nuevo paradigma de Organización Postindustrial que plantea Peter Drucker: *La Organización basada en la Responsabilidad*.

¹⁴¹ Ídem. “De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana”, en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 25, Año 7, febrero-marzo de 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/anosnik.html>

Asimismo, está en concordancia con el modelo de *Organización Circular o Democrática* y, de *Organización en Red*, al que hacen referencia Russell Ackoff y Manuel Castells, respectivamente. Ello, porque la *Comunicación Productiva*, se enfoca, precisamente, a que los actores del sistema organizacional produzcan, distribuyan y usen inteligente y productivamente la información y la retroalimentación, a lo largo y ancho de la empresa, lo cual implica circularidad de la información y el poder.

Además, la *Comunicación Productiva*, busca propiciar una cultura de conocimiento o aprendizaje compartido, es decir, de aprendizaje en *Red*, a través, precisamente, de que los integrantes de la Organización se responsabilicen por la producción, distribución y uso inteligente y productivo de la información, facilitando así, la consecución óptima de los objetivos del sistema como un *todo* y, de cada una de sus *partes*.

En toda esta configuración, es que Abraham Nosnik, plantea a la *Comunicación Productiva*, como la forma de comunicación más evolucionada que en la actualidad conocemos, ya que la comunicación “ha evolucionado de la producción unilateral de mensajes a la constitución de redes cada vez más participativas y abiertas, donde prevalece más la horizontalidad para poder aprovechar la información y la capacidad de retroalimentación de la propia red, en función de intereses comunitarios y sociales, además de los particulares y de grupo”¹⁴².

¹⁴² Ídem. “*Comunicación y Cultura Organizacional en la Era de la Incertidumbre*”, en José Carlos Losada y Pedro Hellín (coordinadores). **Sphera Pública**, revista española de temas de comunicación, No. 2, 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.ucam.edu/sphera/2002/>

Es legítimo afirmar que, si una empresa o institución, aspira a transitar exitosamente hacia los nuevos paradigmas de Organización Postindustrial, necesariamente debe impulsar una cultura de *Comunicación Productiva*, de tal forma que logre funcionar como una *comunidad de inteligencia comunicativa*, donde sus miembros gestionan la información y la retroalimentación, en favor del cumplimiento de la misión del sistema y, del cumplimiento de los objetivos y metas de cada parte, generando con ello, un impacto positivo o beneficio multidireccional, es decir, para todos los actores involucrados en el sistema organizacional.

Como sintetiza Nosnik, “la comunicación productiva no es otra cosa, pues, que el administrar los flujos de información de un sistema formal en la apertura [...]. Una empresa emplea comunicación productiva, desde el momento en que se interesa y practica la calidad mundial como estrategia y forma de sobrevivir y prosperar, en una economía global”¹⁴³.

Una vez que se ha reflexionado en torno a la *Comunicación Organizacional y Gerencial* y, sobre el imperativo de que su gestión se desarrolle bajo un enfoque de *Comunicación Productiva*, en el próximo capítulo se disertará sobre la importancia de la Agroindustria en México y Sinaloa, ya que la empresa que es escenario de la presente investigación: **Alimentos Del Fuerte**, pertenece, precisamente, al giro o ramo agroindustrial.

¹⁴³ Ídem. “¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras). **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, México, Plaza y Valdés Editores/UIA/ULA, México, 1998, pp. 85; 87.