

# *Sistemas de comunicación para organizaciones no corporativas\**

*Cándido Pérez Hernández\*\**

UNIVERSIDAD ANÁHUAC MÉXICO NORTE

---

La distinción entre empresas corporativas y no corporativas nos permite hacer énfasis en las diferencias entre modelos de gestión para grandes empresas y los que son para empresas micro, pequeñas y medianas (MiPyMEs). Dicha distinción pone en evidencia un fenómeno que no sólo atañe al ámbito de la comunicación sino también a otros campos de estudio en las organizaciones: la concentración de investigación y desarrollo de sistemas aplicables a empresas de gran envergadura dejando fuera una amplísima oportunidad de acción en las que son de menor tamaño. Un acercamiento hacia lo que actualmente se realiza en este tipo de empresas en materia de comunicación representa un intento por abrir campos poco estudiados y, a la vez, configurar el panorama de acción para los comunicólogos.

*The distinction between corporative and noncorporative firms allows us to place emphasis in the differences between models of management for big or*

\*Agradezco la valiosa ayuda de Abraham Nosnik y Ma. Antonieta Rebeil para la elaboración de este documento.

\*\*Licenciado en Comunicación por la Universidad Anáhuac México Norte, Maestría en Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas por la Escuela Superior Empresarial de Relaciones Públicas de Barcelona. Actualmente, cursa el Doctorado en Gestión Estratégica y Políticas del Desarrollo, Universidad Anáhuac México Norte. Ha colaborado para Merck Sharp & Dohme de México en el área de Comunicación Corporativa, además de ser socio-ejecutivo de Introscopia, agencia de consultoría en Identidad e Imagen Corporativa. Es asistente de investigación del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA), Universidad Anáhuac México Norte.

*mega companies and those that apply to micro, small and medium enterprises. This distinction puts forth a social phenomenon that not only concerns the scope of the communication as a discipline and as a practice, but also other fields of study within organizations: the concentration of research and development of systems applicable to the bigger companies, leaving out a vast opportunity of action in the lesser firms such as micro and small businesses. An approach such as the one expressed in this paper, is an attempt to open unexplored fields and, simultaneously, to offer a wide spectrum of action for organizational communicators.*

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende analizar lo que actualmente representa la instauración de sistemas de gestión de comunicación organizacional en el desempeño diario de las micro, pequeñas y medianas empresas. Con frecuencia, cuando se habla de comunicación organizacional, se remite a experiencias o casos que ocurren en grandes organizaciones. De tal forma que pareciera como si los procesos de comunicación únicamente tuvieran ingerencia en tales empresas y, sobretodo, como si la capacidad de aporte de esta ciencia se redujera a sólo a ellas mismas.

Asimismo, la hipótesis central de este trabajo sostiene que el planteamiento existente de comunicación organizacional en MiPyMEs no responde, en la mayoría de los casos, a las expectativas tanto internas como externas de dichas organizaciones porque, en general, se omite la distinción entre sistemas de gestión corporativos y no corporativos. Por esta razón, se considera que la concentración de investigación y desarrollo de sistemas de comunicación aplicables a empresas grandes deja fuera una amplísima oportunidad de acción en las que son de menor tamaño.

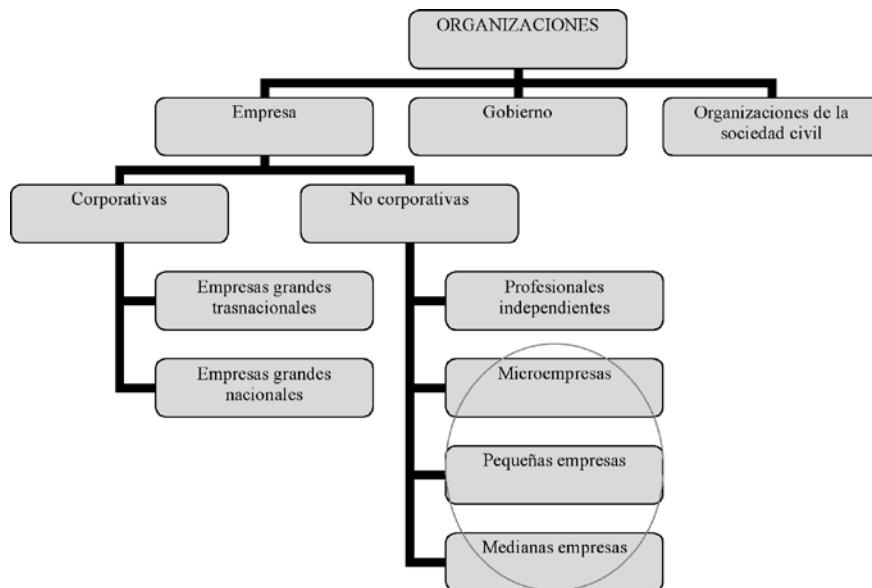
Para el desarrollo de este texto la estrategia metodológica a seguir ha sido ofrecer argumentos ir presentando datos estadísticos y elementos teóricos que comprueban lo que se afirma. El estudio parte de un planteamiento que explora el contexto de las organizaciones; profundizando en la actividad de las MiPyMEs en México para después exponer los elementos teóricos de comunicación que sirven como sustento para el análisis de este tipo de empresas, sobretodo en lo que se refiere a la contribución de dicha ciencia a la efectividad de las MiPyMEs. Posteriormente el análisis se centra en lo que actualmente se realiza en materia de comunicación por parte principalmente de consultoras para que hacia el

final del trabajo puedan plantearse como conclusiones una serie de prioridades a atender en el estudio de la comunicación en las MiPyMEs.

## EL PANORAMA DE LAS ORGANIZACIONES

Como se mencionó anteriormente, en este documento se trata de describir, desde una perspectiva comunicacional, la complejidad observada en el desempeño diario de las MiPyMEs como sistemas de gestión dentro de las llamadas empresas no corporativas (Véase, Cuadro 1). El texto presenta una serie de elementos que pueden servir a la construcción de modelos no corporativos de comunicación.

CUADRO I  
*Esquema de ubicación de las MiPyMEs dentro  
de la composición organizacional*



Fuente: Elaborado por Abraham Nosnik del Centro de Alta Dirección en Economía y Negocios (CADEN) y Cándido Pérez del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA), Universidad Anáhuac México Norte

## EL CONTEXTO EMPRESARIAL; MiPyMEs EN MÉXICO

Según la Secretaría de Economía, las empresas consideradas como MiPyMEs son todas aquellas que cuentan con menos de 500 empleados para el sector industrial y las que cuentan con menos de 100 empleados en los sectores servicios y comercio (Véase, Cuadro 2). La clasificación para cada estrato se presenta de la siguiente manera:

CUADRO 2  
*Clasificación de empresas según el número de trabajadores*

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Medianas	101-500	21-100	51-100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

Fuente: Secretaría de Economía, 2005

Para el caso de México la clasificación oficial es la presentada anteriormente donde el tamaño de la empresa está determinado precisamente por el número de trabajadores que laboran en ella. Las consideraciones que se toman para establecer esta clasificación difieren de país a país pues algunos de ellos toman en cuenta datos como facturación, nivel de operaciones, etc.

De acuerdo con cifras del censo realizado por el INEGI en el año de 2003, de un total de 3,005,157 unidades económicas, las micro, pequeñas y medianas empresas representaban el 99.12% de las entidades económicas establecidas en el país; esto es, menos de 1% del total de las empresas corresponde a compañías consideradas como grandes. Por tanto, estamos hablando de más de 2,978,700 MiPyMEs (cálculo aproximado propio).

Asimismo, es importante anotar que, en dicho conteo, el 95% del total de las entidades económicas tenía menos de 10 personas ocupadas, el 3.9% ocupaba de 11 a 50 personas y el 1.1% restante contaba con más de 50 personas.

Aunque se sabe que es difícil encontrar cifras referentes a la actividad empresarial que coincidan puntualmente, en su mayoría, éstas difícilmente se contradicen y, más bien, sus variaciones porcentuales dependen de la metodología empleada para la captación de los datos. Este comentario es relevante en la medida en que el lector pueda diferir de la información presentada en este documento. Lo importante es que dichos datos son un ejemplo palpable de la necesidad impostergable de la investigación académica acerca de las MiPyMEs.

Las MiPyMEs, por una parte, permiten al individuo tener el grado de independencia que no logra en otro sistema organizacional empresarial pero a la vez pueden ser víctimas de cadenas productivas que en determinado momento se vuelven dependientes de otras empresas de mayor tamaño y por tanto se ven directamente afectadas por el poder descrito.

## COMUNICACIÓN COMO CONTRIBUYENTE A LA ORGANIZACIÓN

Para centrar un precedente de la aportación de la comunicación en las organizaciones se recurre a la tipología desarrollada por Daniel Katz y Robert Kahn (1966), los cuales elaboraron dos niveles distintos de aportación:

- 1) *Nivel de organización total*.- La comunicación contribuye a cuatro de las funciones de la organización: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.
- 2) *Nivel de funcionalidad específica* (mediante un enfoque que relación superior-subordinado).- La comunicación se traduce en: instrucciones de trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

Como anota, tomando la aportación de los anteriores autores, Carlos Fernández Collado en *La comunicación en las organizaciones* (2002), en los niveles anteriormente mencionados, el segundo trata de una traducción del primero en un contexto diáctico (interrelación entre dos personas). Por ello, da prioridad a tres funciones fundamentales de la comunicación en las organizaciones:

- a) *Función de producción*.- Implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización. A este respecto se incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, etc.
- b) *Función de innovación*.- Retomando los trabajos de Rogers y Agarwala- Rogers (1980), se distinguen dos tipos generales de innovaciones organizacionales:
  - 1) Las innovaciones de la organización
  - 2) Las innovaciones en la organización

Las primeras son las innovaciones que se adoptan como resultado de una decisión organizacional, como es el caso de la creación de un nuevo

producto. La organización en general cambia, no así las personas que laboran en ella; tampoco se requiere que la mayoría de los miembros se comporten de manera distinta.

Por otra parte, las innovaciones en la organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo por ejemplo, la implantación de un círculo o alguna norma de calidad. La innovación incluye a toda la organización pues, posiblemente requiere de un cambio de actitud de los empleados.

Myers y Myers (en Fernández, 2002) señalan: La función innovadora de la comunicación en las organizaciones incluye actividades tales como el trabajo de investigación y desarrollo organizacional, sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas, muchas veces complementarios.

- c) *Función de mantenimiento.*- La comunicación en este sentido tiene que ver con las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación. Se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con su ambiente organizacional. La comunicación para mantenimiento del sistema organizacional recompensa y motiva al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

#### LA COMUNICACIÓN COMO INSUMO PRODUCTIVO

Un acercamiento de la comunicación en las organizaciones exige establecer las formas del cómo la información fluye en su operación diaria, es decir, la manera en que el uso de la información representa o no una parte central del sistema. Para ello, Abraham Nosnik en *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después* (Nosnik, 2002) establece tres distinciones en forma de niveles de uso de la información:

- 1) *Uso lineal.*- El flujo informativo es unidireccional, causal, privilegiado y restringido. El emisor es el protagonista pues causa el efecto sin permitir que otro tome ese papel y, por tanto, se define como propietario, no permite el libre acceso a la información.
- 2) *Uso dinámico.*- Este nivel se centra en el receptor por considerarse tan capaz como los posibles emisores, el procesamiento de información se realiza de forma selectiva tanto a las fuentes de información como en la

percepción y el almacenamiento. Nosnik apunta que el punto central en la percepción del uso dinámico de la información es la capacidad de receptor de retroalimentar a su fuente, el receptor puede convertirse en emisor y viceversa.

- 3) *Comunicación productiva.*- El emisor y el receptor desempeñan funciones recíprocas, en tanto la responsabilidad frente a cada contraparte y el propio sistema, las cuales definen y son responsables del sistema donde se encuentran. El factor clave, según describe el autor, es la receptividad del emisor al receptor, del receptor al emisor y de ambos a las necesidades del sistema para ser productivos.

En este ambiente de comunicación productiva es en el cual nos encontramos inmersos en la actualidad pues en el proceso de comunicación se contemplan también las consecuencias suscitadas a partir de la constante interacción emisor-receptor, su accionar como partes del sistema se vuelve relevante y más aún el cumplimiento generalizado de las necesidades y expectativas del sistema completo que para nuestro estudio es la organización como tal, con el caso de las MiPyMEs.

#### ACTUALIDAD ACERCA DEL TRATAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN SISTEMAS NO CORPORATIVOS DE GESTIÓN

Un posible acercamiento a la denominada Comunicación Organizacional por obviedad parte de su definición y para los efectos de este trabajo presento una propia: Comunicación Organizacional es el esfuerzo interno de un sistema de retomar, por medio de la información, la contribución de las partes que lo integran para establecer métodos y herramientas que aporten efectividad a su interacción y le hagan más productivo. Comúnmente, la Comunicación Organizacional es dividida en tres áreas fundamentales (Rebeil y Nosnik, 2000): Comunicación Institucional o Corporativa; referida a las actividades de Relaciones Públicas, Comunicación Interna; la que se realiza hacia dentro de la organización, entre el personal y Comunicación Mercadológica; de apoyo a productos u otras actividades relacionadas a la venta. Cabe anotar que dicha división se ha venido conformando desde hace algunos años y se trata de que, en general, los profesionales de la comunicación la adopten pues es común encontrar diferencias de definición y, sobretodo, del campo que abarca cada una de estas áreas. Por ejemplo, para algunos la Comunicación Interna es llamada

también Comunicación Administrativa o Comunicación Organizacional y a esta última algunas ocasiones se le prefiere nombrar Comunicación Integral. A mi juicio es sólo un problema de términos.

Hasta el momento es evidente que aún teniendo clara una postura tanto de la aportación como de la definición y los campos que atañen a la Comunicación Organizacional, parece ser insuficiente para visualizar sus alcances en las MiPyMEs. Por lo que intentaré ahora describir qué es lo que, en la actualidad se hace y se entiende como Comunicación en este tipo de empresas.

Primeramente, es importante comentar que, en el campo de la comunicación, comienzan a aparecer agencias especializadas en el tema (Pérez, 2006)<sup>1</sup> y con aplicación exclusiva en MiPyMEs. Este tipo de agencias, que aún son un número limitado, se presentan con lo que comúnmente llaman *Servicios Integrales de Comunicación*, tomando como ejemplo de esta clase de servicios menciono los más recurrentes:

- Imagen de negocio
- Promoción
- Patrocinios
- Relaciones Públicas
- Programas de Posicionamiento de productos y servicios
- Publicidad, Mercadotecnia y Ventas

A partir de la observación del tipo de servicios anteriormente mencionados podemos decir que existe una clara inclinación de parte de los consultores y agencias a definir a la comunicación como aquellas actividades que lleven al desplazamiento y, en un único sentido, la venta de productos. Como se comentó antes, la comunicación responde a necesidades mercadológicas pero debemos poner especial atención en los siguientes elementos:

a) Si los comunicólogos definimos nuestra área como aquella que, a través de una serie de actividades *comunicativas*, lleva directamente al incremento de ventas de productos, estaríamos corriendo el riesgo de que sea confundida con Mercadotecnia u otras áreas afines únicamente a la comercialización

b) Relacionado con el punto anterior, la Comunicación Organizacional por ser parte del funcionamiento diario debe tomar, en su accionar dentro de

<sup>1</sup> Los datos se retoman de una investigación empírica del autor en la cual se analizan 13 empresas ubicadas en el Distrito Federal y en el Estado de México.

la empresa, mayor importancia hacia los públicos internos. Los servicios tomados como ejemplos están totalmente dirigidos hacia fuera de la organización y por tanto, los resultados pueden ser parciales y frecuentemente los mensajes pueden ser contradictorios. Es común encontrar, por ejemplo, empresas con tratos privilegiados hacia clientes externos y deprimentes hacia sus clientes internos (el personal).

Juan Guillermo Pérez Castillo, que ha aplicado diversos modelos de comunicación en las organizaciones enfatiza el papel de ésta como objeto de transformación y no únicamente como aditamiento especial:

“Creemos que resulta común aparecerse en una empresa para agregarle bisutería comunicacional sin modificar de fondo lo que debería ser transformado. De continuo los que intentamos hacer algo para apoyar el mejoramiento de una organización nos sumamos a su inercia y, de hecho, la tomamos propiciando en sus directivos la autocomplacencia” (Pérez, 2000).

La comunicación debe ser entendida como un proceso complejo que ayuda a coordinar a las organizaciones, como una serie de flujos que representan algo más que mensajes lineales. Por ello, y refiriéndome a Pérez Castillo, la práctica profesional de la comunicación no puede reducirse las más de las veces, a un nivel operativo donde se organizan actividades y se producen piezas de comunicación. La comunicación debe reflejar con fidelidad el corazón ideológico (misión, visión y valores) de la organización, es decir, establecer congruencia entre la operación y los propósitos.

Anteriormente, se mencionó que este gran mercado de comunicación en MiPyMEs comenzaba a ser atendido por pequeñas agencias que se dicen totalmente enfocadas a este tipo de empresas por lo que surge una pregunta básica: *¿Por qué si tal mercado (comunicación en MiPyMEs) parece muy atractivo, hasta el momento pocos se han interesado en cubrirlo?*

Trataré de responder con elementos concretos:

- a) Para las grandes agencias o consultoras en temas de comunicación, las MiPyMEs representan un reto pues generalmente el obstáculo se encuentra en el reducido bolsillo de estas empresas y el poco conocimiento del entorno MiPyME por parte de las agencias.
- b) Existen consultores en comunicación independientes los cuales trabajan ya sea de manera individual o con un muy pequeño grupo de colaboradores. Estos, con iniciativas propias y muchas veces llevados por

necesidades económicas voltean a las MiPyMEs, aunque más bien son las medianas y en algunos casos las pequeñas empresas las que resultan atractivas, las micro, por lo regular, nuevamente quedan excluidas. Su deficiencia principal suele estar también, y de forma más remarcada, en la falta de entendimiento del contexto MiPyME, es decir, entorno macroeconómico, tendencias globales, preocupaciones estructurales de la organización, etc.

#### PRIMERA APROXIMACIÓN A LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA EFECTIVO DE DESARROLLO DE COMUNICACIÓN EN MiPyMEs

Una tercera vía para llevar programas de comunicación en MiPyMEs es a través de los organismos que las representan, agrupan o asocian como pueden ser cámaras o asociaciones gremiales o sectoriales, entre otros. En este caso, el camino parece más sencillo pues en gran medida el obstáculo económico disminuye aunque también aumenta el nivel de exigencia y de resultados, así como el compromiso de parte del consultor para responder con honestidad acerca de los alcances de la comunicación. Es muy probable que la mejor forma en el presente y en el futuro inmediato sea precisamente esta alternativa porque, además de disminuir el inconveniente económico, presenta las siguientes ventajas:

- 1) El impacto de la importancia de la comunicación se extiende con mayor facilidad y rapidez entre los empresarios.
- 2) Dado que es necesaria educación acerca de los procesos de comunicación en la empresa, ésta se facilita cuando se imparte a un foro mayor pues permite la retroalimentación entre los miembros y la homogenización de conceptos.
- 3) Nos proporcionaría las bases para establecer modelos avanzados de comunicación en toda organización no corporativa (MiPyMEs), no sólo que correspondan a necesidades en contexto local sino global.

#### A MODO DE CONCLUSIONES

La principal aportación de este documento (más allá de servir como base para investigaciones posteriores que profundicen en este amplio campo de las MiPyMEs), ha sido establecer lo que pudiéramos considerar como las prioridades de atención para el estudio de la comunicación en los sistemas no corporativos. Concluyendo que, los siguientes tres aspectos deben ser ejes importantes pues

según los datos y la reflexión alcanzada en este texto la comunicación en la MiPyMEs debe:

- Aportar efectividad en los procesos; las MiPyMEs reaccionan con mayor rapidez a las condiciones del mercado.
- Ser el “instrumento de humanización” de la partes, entendido como el esfuerzo por concienciar a las audiencias internas y externas (empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc.) de qué es la organización, hacia dónde se dirige y los caminos que sigue día con día.
- Formalizar el liderazgo y hacer de él una herramienta para el fortalecimiento de la organización; incorporarlo a la planeación estratégica pues los líderes cobran mayor protagonismo en este tipo de empresas que en su contraparte.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Fernández, C. (Coord.) (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Katz, D. y Kahn R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. EUA: Wiley.
- Nosnik, A. (2002). “El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después” en Fernández, C. (Coord.) *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Pérez, C. (2006). Investigación empírica del autor desarrollada en 13 empresas de la zona centro de la República Mexicana (Distrito Federal y Estado de México).
- Pérez, J. (2000). “La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones” en Rebeil, M. y RuizSandoval, C (Coords.) *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Rebeil M. y Nosnik, A. (2000). “Introducción” en Rebeil, M. y RuizSandoval, C. (Coords.) *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Rebeil, M. y RuizSandoval, C. (Coords.) (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Rogers, E. y Agarwala R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Shannon, C. y Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. EUA: Urbana: University of Illinois Press.