

# La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo)

José M. Peiró & Irene Bresó  
Universidad de Valencia

Recibido: 19 de setiembre del 2011 / Aprobado: 10 de enero del 2012

*En el presente trabajo se analiza el papel que cumple la comunicación en las organizaciones, utilizándose como recurso heurístico el modelo de análisis multifacético para la intervención y la gestión organizacional (modelo Amigo) (Peiró, 1999a; 2000). Esta herramienta conceptual permitió la indagación sistemática, del rol que cumple la comunicación en las diferentes facetas y el funcionamiento de la organización. Además, facilitó la ubicación y el establecimiento de relaciones entre los diferentes fenómenos. Se demuestra que la comunicación cumple un rol central en la dinámica organizacional. En dicho análisis se consideró también un buen número de metodologías e instrumentos que han sido desarrollados para la intervención profesional en procesos que implican aspectos comunicativos.*

---

comunicación organizacional / modelo Amigo / consultoría organizacional

---

Communications in organizations: An approach from the model of multifaceted analysis for organizational management and intervention (Amigo model)

*In this essay we analyze the role of communication in organizations, utilizing as a heuristic resource the model of multifaceted analysis for organizational management and intervention (modelo Amigo). This conceptual tool was useful for the systematic inquiry of the role that communication exercises on the various facets and the workings of the organization. It also proved useful in the identification and relationships of different phenomena. In this analysis we considered several methodologies and instruments used in professional interventions on processes that include communicative aspects. We conclude that communication has a central role in the dynamics of organizations.*

---

organizational communication / modelo Amigo / organizational consulting

---

Correos electrónicos: jose.m.peiro@uv.es; irenebresos@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones. Sin comunicación las organizaciones no podrían existir, y por ello, cuando se analizan con detalle, el fenómeno de la comunicación y los procesos que la hacen posible, se encuentran por doquier en ese tipo de formaciones sociales. Como se ha señalado con frecuencia, la comunicación es esencial en las cinco características definitorias de una organización (Peiró, 1983-4). Las organizaciones están compuestas por personas, las cuales para conseguir desempeñarse como miembros de aquellas necesitan de la comunicación. Por otra parte, las organizaciones se orientan a fines que para ser conseguidos han de ser comunicados. Además, las organizaciones, como sistemas sociales complejos, requieren de la diferenciación de funciones, y dicha diferenciación solo es posible por la comunicación. Otra nota característica, derivada de la anterior, es la de la coordinación de actividades, que también es posible en tanto y en cuanto hay comunicación entre los diferentes actores y unidades de las intenciones, los planes, las actividades y el logro de estas. Finalmente, las organizaciones se caracterizan por su permanencia temporal y su delimitación espacial, más o menos precisa. Ambas características, de nuevo, requieren comunicación. Así pues, las cinco notas que permiten definir una organización en su dinámica

interna requieren ineludiblemente de la comunicación para su implantación y realización. Por otra parte, si atendemos la definición de la organización a su carácter sistémico en interacción con su entorno, de nuevo vemos que la comunicación, y el consiguiente procesamiento de información que requiere, es esencial para las transacciones. De hecho, se han definido las organizaciones como sistemas de procesamiento de información y gestión de la incertidumbre que mantiene la entropía negativa en su relación con el entorno.

Ahora bien, debido a la ubicuidad y complejidad de este fenómeno en las organizaciones, con frecuencia se producen confusión y sesgos al analizar la comunicación organizacional, es decir la comunicación *en* y *de* las organizaciones. En efecto, hay múltiples fenómenos de comunicación en las organizaciones, entre sus miembros y entre los diferentes subsistemas de esta, y hay también comunicación intensa y frecuente de la propia organización con su entorno. Ese fenómeno debe ser considerado en sus múltiples niveles así como en sus diversas facetas. Por ejemplo, cuando un psicólogo o un educador asisten a una conferencia o un curso sobre comunicación organizacional, con frecuencia esperan que se hable de la comunicación interpersonal entre los profesores o en el equipo docente, y de la comunicación con los alumnos. Quizás se extiendan las expectativas a la comunicación con los padres de los alumnos. Sin embar-

go, es poco común que consideren dentro de este fenómeno aspectos como la descripción de los puestos de trabajo, la protección de bases de datos, la gestión de la confidencialidad de determinadas informaciones o el plan de comunicación y su relación con la estrategia de la organización, por mencionar solo algunos aspectos de los múltiples que abarca este fenómeno.

Habida cuenta de la complejidad del fenómeno, es importante señalar las diversas perspectivas disciplinarias y profesionales relevantes. Evidentemente, la psicología social y la psicología de las organizaciones tienen mucho que decir. Ahora bien, junto a estas disciplinas, la informática, la telecomunicación, el márketing, el periodismo o las relaciones públicas, entre otras disciplinas y sin ánimo de ser exhaustivo, son también muy relevantes.

Otra nota introductoria que conviene tener en consideración. Habitualmente, desde la psicología en general y también desde la psicología de las organizaciones, se toma como supuesto que “más comunicación es mejor”. Se parte del supuesto de que existe poca comunicación entre las personas, incluso cuando trabajan juntas y tienen proyectos en común. Se asume que, por falta de habilidades de comunicación, con frecuencia, la gente no transmite lo que piensa, y ello hace que los equipos y grupos de personas sean menos eficientes y eficaces, y que la satisfacción en las relaciones perso-

nales sea menor de lo que podría ser. En cierta medida, estos supuestos—con frecuencia no analizados e implícitos—siguen el refrán, reflejo de la sabiduría popular, que señala que “hablando se entiende la gente”. No negaremos la utilidad de ese principio popular y su adecuación en muchas ocasiones, pero sí su adecuación en todos los casos: no siempre “más comunicación es mejor”. De hecho, a veces, cierta comunicación está contraindicada y por eso ha de ser mantenida la confidencialidad. De lo contrario podría producir efectos negativos en ciertas ocasiones. Por otra parte, en las organizaciones, determinados canales y vías, o la comunicación con determinados roles, están restringidos y presentan varios filtros. No sería funcional que todo el mundo pudiera acceder directamente al rector de una universidad con una política indiscriminada e ilimitada de “puertas abiertas”. Así pues, es importante clarificar cuándo y bajo qué condiciones se han de producir determinadas comunicaciones e informaciones y cuáles son sus ventajas e inconvenientes. Por ello, es importante diseñar el sistema de comunicación con sus condiciones, requisitos, prerrogativas, etcétera, de acceso y uso, con el fin de que la organización logre sus fines de forma eficaz y eficiente, y de que sus miembros puedan también conseguir que los suyos sean legítimos así como una participación satisfactoria y positiva en la organización.

Esta importancia es mayor, si cabe, en un contexto en el que la información y el conocimiento se han intensificado en nuestra sociedad convirtiéndose en un valor central e importante. En efecto, nuestra época y nuestra sociedad se caracterizan como era de la información o sociedad del conocimiento. ¿Qué se quiere decir con ello?: que la información ha alcanzado una importancia y un valor esencial en nuestra sociedad en múltiples sentidos y que el conocimiento es un elemento determinante en la generación de riqueza y calidad de vida, y es esencial para conseguir el desarrollo y progreso sostenible. En este contexto, las organizaciones se enfrentan a retos como la adecuada gestión de ese conocimiento, generándolo, almacenándolo, recuperándolo, utilizándolo, revisándolo y gestionándolo de forma eficaz y productiva. Con frecuencia, se constata que el conocimiento y la información relevantes para una organización no se utilizan adecuadamente porque la desconoce alguna persona o grupo que debiera conocerla para el logro adecuado de los objetivos de dicha organización. Ese desconocimiento tiene, en ocasiones, consecuencias graves y costes importantes para la organización.

Es importante, pues, disponer de un modelo heurístico que permita poner orden a la multiplicidad y variedad de temas y actuaciones en el ámbito de la comunicación organizacional. En este contexto, el objetivo del presente trabajo es analizar la comunicación organi-

zacional a través del modelo de análisis multifacético para la intervención y la gestión organizacional (Amigo).

Ofreceremos, en primer lugar, una visión general del modelo. Posteriormente, analizaremos la faceta específica en dicho modelo que toma en consideración la comunicación, y finalmente analizaremos las implicaciones que la comunicación tiene para el resto de las facetas. Esperamos con ello contribuir a un entendimiento más sistemático y comprensivo del fenómeno de la comunicación en las organizaciones, en especial por parte de los profesionales que trabajan en ellas.

#### VISIÓN GENERAL DEL MODELO AMIGO

El modelo Amigo consiste en un marco metateórico que describe las principales facetas de las organizaciones y su interrelación (véase la figura 1). Se trata de una herramienta conceptual que permite abordar las facetas y el funcionamiento de la organización, guiando los procesos de intervención y gestión (véanse Peiró, 1999; 2000; 2009a y b; Peiró y Martínez-Tur, 2008).

El modelo Amigo tiene una serie de características que conviene remarcar. En primer lugar, se trata de un modelo que considera los diferentes tipos de valores y recursos que posee una organización. Se empieza del valor de la propia realidad organizacional más básica y fundamental: su misión, su cultura, su visión y su valor, sus relaciones con

Figura 1



el entorno, así como su estrategia y los productos y servicios que concretan y realizan su misión. Además, considera los recursos básicos del diseño y funcionamiento de la organización que se caracterizan tanto en aspectos *hard* (infraestructura, estructura, tecnología y sistema de trabajo) o *soft* (clima y comunicación organizacional, políticas y prácticas de recursos humanos, la dirección y las personas y equipos que integran esa organización).

En primer lugar, y de acuerdo con el modelo Amigo, se han de tener en cuenta tanto las facetas duras (*hard*) como las blandas (*soft*). La organización no solo se compone de aspectos estructurales y tangibles o fáciles de observar y cuantificar (recursos económicos,

tecnología, etcétera), sino también de procesos más sutiles que describen interrelaciones complejas y dinámicas. En segundo lugar, el modelo apuesta por una ajuste y una consideración interdependiente de las facetas de la organización. De hecho, incorpora varias facetas de ajuste como la que se refiere al ajuste dinámico entre el sistema de trabajo y las personas y equipos de la organización y el ajuste entre promesas realizadas y recibidas por la organización y sus miembros (individualmente y de forma colectiva). En tercer lugar, el modelo Amigo considera los diferentes niveles de análisis de la organización. Muchas facetas pueden ser consideradas a diferentes niveles, algunas responden mejor a un nivel micro, como

las personas y los equipos; mientras que otras más generales como la estructura o el ambiente externo pueden ser predominantemente consideradas desde un nivel macro. En cuarto lugar, este modelo tiene en cuenta los diferentes grupos de interés o *stakeholders* de la organización, como son los trabajadores, los directivos, los accionistas, los proveedores, los clientes y la sociedad en general. Por último, este modelo plantea una visión compleja y multicriterial de los resultados de la organización. Una organización, para ser considerada eficaz ha de lograr buenos resultados en aspectos relevantes para el suprasistema (por ejemplo, una educación de calidad de los alumnos de un centro educativo), el sistema (viabilidad económica e institucional de la organización), y los diferentes subsistemas que la componen (la calidad de vida de las personas que trabajan en la organización). Este modelo se ha mostrado útil en el análisis e intervención de la realidad en múltiples ámbitos como su transformación y cambio (Chambel, Peiró & Prata, 1999; Chambel & Peiró, 2003; 2004b), el cambio de cultura organizacional (Peiró, 2005), el análisis anticipatorio de competencias (Peiró y Gracia, 2001), la evaluación del desempeño y calidad de servicio en las organizaciones (Martínez-Tur, Peiró, Moliner y Potocnik, 2010) o el análisis y prevención de riesgos psicosociales (Peiró, 1999b; 2000; 2003, 2004a; 2004c; 2006, 2007).

#### LA COMUNICACIÓN: UNA FACETA SOFT FUNDAMENTAL EN LA ORGANIZACIÓN

En la descripción habitual del modelo nos referimos a esta faceta junto con el clima de la organización al describir las facetas *soft* de la organización. Sin embargo, como este capítulo trata de la comunicación y sus implicaciones para el resto de facetas, conviene abordar con más detalle, desde el inicio, la faceta referida a la comunicación antes de plantear sus relaciones con el resto de facetas de la organización.

Como hemos señalado en la introducción, la comunicación es un componente esencial de la organización y una condición necesaria para su existencia. Hace posible su diseño y funcionamiento interno y es vehículo de conexión con el entorno externo, posibilitando su existencia y adaptación con ese entorno. Asimismo, la comunicación es una de las grandes herramientas para provocar y gestionar cambios. A través de la comunicación se transmiten nuevas ideas y valores, se da sentido a la realidad, se gestionan símbolos asociados a los cambios y se confrontan posturas que pueden concretarse en nuevas realidades organizativas. Ahora bien, eso puede hacerse de forma más o menos adecuada y más o menos eficaz. Los mensajes pueden ser inadecuados, confusos o contradictorios en una organización, produciendo problemas en esta y deteriorando en gran medida su funcionamiento si no existen una política de comunicación definida y un plan de

comunicación elaborado. Es importante para las organizaciones disponer de una política y un plan de comunicación externa e interna. Son aspectos fundamentales de dicho plan los siguientes: las guías y líneas maestras de la comunicación de la empresa, la identificación de los grupos *target* o destinatarios de dicha comunicación y las funciones de esta (informar, influir, impulsar, etcétera), la determinación de los diferentes medios y canales de comunicación, y las principales normas de uso (cuándo y para qué se puede utilizar la lista de distribución de correo electrónico de toda la organización, cuáles son las formas y medios que la organización pone a disposición del comité de empresa y de los sindicatos para comunicarse con los empleados).

En el plan de comunicación de la organización se deben contemplar también las estrategias, los medios y las prácticas para potenciar y facilitar la comunicación ascendente. Es importante que las principales vías de esa comunicación estén establecidas y previstas. Los empleados con frecuencia quieren y necesitan comunicar diversos mensajes a la organización (sugerencias, críticas, quejas, aportaciones para mejorar, información relevante recogida de los clientes y de la organización, resultados de aprendizaje en el entorno del negocio, peticiones y solicitudes). No es extraño ver que muchas organizaciones no disponen de canales claramente establecidos para muchas de es-

tas comunicaciones, y por lo tanto no se producen u ocurren de forma inadecuada, ineficaz e insatisfactoria. Es importante crear diferentes medios para las distintas funciones y gestionarlos eficazmente. En la actualidad la intranet es de gran utilidad para los empleados, si está bien diseñada y gestionada. Por otra parte, los estudios de clima o los buzones de quejas y sugerencias, el defensor del empleado o los programas de mejora del trabajo (grupos de mejora, círculos de calidad, grupos de innovación, comunidades de aprendizaje) son estrategias que potencian la comunicación ascendente, contribuyendo a una adecuada gestión del conocimiento y a la satisfacción de los empleados derivada de una comunicación adecuada con la organización y su dirección.

Otro elemento relevante por gestionar en la organización es la comunicación informal. La organización debe tener la sensibilidad suficiente para identificar y recibir dicha comunicación y establecer también mecanismos para que tenga cabida. Actividades que potencian la comunicación informal de la dirección con los trabajadores son de interés para facilitar esa comunicación (desayunos con la dirección, actividades lúdicas, de carácter informal, etcétera). Cuando esa comunicación no es facilitada, habría la posibilidad de que los rumores se incrementen, lo que sería disfuncional para la organización, y deberán ser también “gestionados” por los responsables de la comunicación

de la organización y por la dirección, cuando puedan tener efectos perjudiciales para la propia organización y el clima de esta.

Es también importante la gestión y el diseño adecuados de la confidencialidad en la comunicación en aquellos casos en que esta es necesaria para el buen funcionamiento de la organización. La determinación de quiénes y bajo qué condiciones se ha de tener acceso a información confidencial y el código de conducta que ha de seguirse en esos casos es importante en muchas organizaciones. También lo es la garantía de seguridad, protección y documentación de la información. La legislación existente establece exigencias de tratamiento protegido de información sobre las personas, y puede exigir responsabilidades si no se gestiona de acuerdo con la legislación establecida. Con frecuencia, el sistema de acceso restringido a las bases de datos, la necesidad de identificación y de contraseñas para su uso y las garantías de seguridad requieren una gestión compleja y formalizada de la seguridad de la información.

También es cada vez más habitual que las organizaciones realicen auditorías de comunicación para ver cómo se desarrollan todas las funciones y en qué medida responden a los estándares, normativas o procedimientos establecidos. Todas estas funciones y requerimientos llevan a que en las organizaciones de tamaño medio o grande exista

una unidad responsable de la gestión y seguimiento de la comunicación. Puede adoptar diversas formas y situarse en ámbitos estructurales de la organización diferentes, pero las funciones de comunicación, de relaciones públicas, son cada vez más relevantes y tomadas en consideración. También es cada vez más importante en una organización determinar y diseñar los principales medios de comunicación interna y su gestión, funcionamiento y evaluación. Suelen ser habituales medios de comunicación internos el boletín de la empresa, los comunicados, las circulares, el tablón de anuncios (físico y o electrónico), la intranet o página del empleado, los programas de sugerencias, las políticas de puertas abiertas, los estudios de clima u opinión, entre otros.

Por otra parte, también se requiere el diseño, la gestión y la evaluación de los medios de comunicación externa, como la publicidad (en diversos medios), el logo y la marca o marcas, la imagen corporativa, los folletos y el material gráfico, la página web y la presencia en las redes sociales, la memoria anual, las notas de prensa, etcétera.

Muchas de estas cuestiones, por no decir todas, son importantes para las organizaciones, aunque con frecuencia se les presta una atención limitada. Sin embargo, de una adecuada planificación, gestión, implantación y evaluación depende la imagen de esa organización y otros muchos aspectos derivados (apoyo de la comunidad, recursos dis-

ponibles), así como la eficacia en el funcionamiento interno y la satisfacción de sus profesionales y trabajadores.

De hecho, la gestión adecuada de la comunicación en la organización va a tener repercusiones sobre todas sus facetas y aspectos. Por esta razón, el modelo Amigo resulta adecuado para identificar y resaltar las implicaciones de la comunicación en los diferentes ámbitos, funciones y actividades de la organización. Veamos brevemente cada una de las facetas del modelo y sus relaciones con la comunicación organizacional. Ello permite mostrar con claridad y desmenuzar las implicaciones de la comunicación y su papel central, sustantivo y esencial en las organizaciones, que más arriba hemos señalado.

#### LAS IMPLICACIONES DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS OTRAS FACETAS CONSIDERADAS EN EL MODELO AMIGO

Como ya hemos señalado, la comunicación es un fenómeno que penetra e influye en todas las facetas de las organizaciones. No obstante, es importante comprender cómo lo hace y la diversidad de formas en que eso ocurre, dada la peculiaridad de cada una de las facetas que se consideran en el modelo. Para avanzar en esa comprensión, en los próximos apartados revisaremos cada una de las facetas, ordenadas por bloques de acuerdo con el modelo, describiendo cada una de ellas y las formas y características en que la comunicación se plantea.

#### Facetas paradigmáticas y estratégicas de la organización según el modelo Amigo

Con estas facetas se describe en buena medida la identidad de la organización y su proyección hacia el futuro. Hay que tener en cuenta que la identidad de una organización, y los procesos de cambio en los que se involucra, responden en buena medida a dos tipos de factores. En primer lugar, su historia, es decir, cuáles han sido las creencias y las prácticas que se han ido arraigando en su seno a lo largo del tiempo. En segundo lugar, su proyecto de futuro. Las organizaciones –al igual que las personas– son *futurizas*, es decir, están orientadas hacia el futuro, estableciendo expectativas y metas que pretenden lograrse y que estimulan los cambios por realizar. Veamos cuáles son las facetas concretas que el modelo Amigo plantea para analizar todos estos fenómenos.

En primer lugar, la *misión* de la organización. Con ella se define el sentido de su existencia. En un momento inicial, la misión contribuye a la creación de la cultura, para posteriormente, con el tiempo, arraigarse en ella. En la misión juega un papel fundamental la *visión*. De hecho, visión y misión se influyen de forma dinámica una a la otra. La visión es, en cierta medida, la anticipación de la progresiva realización de la misión con una perspectiva a término medio. La organización es una realidad artificial que se diseña, pero en este diseño se tienen en cuenta no solo su his-

toria y la cultura establecida sino también el proyecto de futuro que plantea la misión. La anticipación de los resultados y efectos (percibidos no solo por los miembros de la organización sino también por su entorno, constituye su visión y es un elemento fundamental en el proyecto de la organización y en su identidad social. Todo ello se concreta, como señalaremos y analizaremos más adelante, en los servicios o productos que proporciona o produce.

Como puede comprenderse con facilidad, la *comunicación juega un papel esencial en estas facetas*. La misión y visión como elementos y valores intangibles esenciales de la organización han de ser comunicadas para que tengan valor, y por ello, la comunicación se convierte en un componente esencial de estas facetas. Es una comunicación peculiar porque no solo es cognitiva, que busca informar, sino también conativa y afectiva. Se trata de comunicar y también contagiar un proyecto para crear las condiciones para que vaya convirtiéndose en realidad; no de informar sin más de algo que existe, sino de ofrecer un objetivo, un proyecto capaz de ilusionar y movilizar recursos, esfuerzo, adhesión y compromiso. Es algo futuro pero que ha de inspirar, influir y moldear el presente. Además, hay otro componente en este tipo de comunicación muy sui géneris pero esencial para la organización. Se trata de una comunicación que ha de interpelar personal y colectivamente. Si la misión y la visión

no son ampliamente compartidas por los miembros de la organización (e incluso por su entorno) y los *stakeholders* relevantes, simplemente *no serán*, no se convertirán en realidad ni se realizarán. Esta es la apasionante y retadora característica de todo proyecto humano, especialmente el colectivo, su carácter aspiracional, soñador (recordemos el “I have a dream” de Martin L. King) pero también su riesgo de quedar en quimera o simple “ilusión” si no se avanza en su realización movilizandolos recursos, esfuerzos, compromiso y actividad compartida de un colectivo.

La *cultura de la organización* es otra faceta esencial de la identidad de una organización, es un aspecto constituyente de esta. Es como la personalidad en un individuo. Se concibe como un elemento constitutivo básico de la organización y no como un recurso más. La cultura es el “ser” de la organización. *Es importante insistir en que las organizaciones no tienen culturas, son culturas* (véase para un planteamiento más detallado, Peiró, 1990). La cultura hace referencia al sistema de creencias y supuestos compartidos por parte de los miembros de la organización que fundamentan sus interpretaciones acerca de lo que ocurre en ella, inspirando y orientando sus comportamientos en este contexto. Con frecuencia, tiene en sus componentes más básicos un carácter implícito, y con frecuencia no-consciente, que hace que las interpretaciones basadas en la cultura parez-

can *lo más natural del mundo* cuando, en realidad, no es más que una opción dentro de las opciones básicas y fundantes (de creencias y valores) posibles (Peiró, 1999). Por ejemplo, una cultura arraigada de paternalismo en el trato de los empleados es difícil de cambiar porque se puede interpretar como algo evidente, claro, natural y ampliamente compartido. De ahí que las culturas no puedan concebirse como algo que se tiene y que es fácil de cambiar. Todo lo contrario, cuando se cambia la cultura se cambia la esencia de la organización. Entramos en el terreno de la transformación organizacional.

De nuevo aquí, *la comunicación en la organización juega un papel esencial*. La cultura implica valores y creencias compartidas, y ello requiere comunicación. Se trata de un proceso de comunicación complejo y muy elaborado, aunque se aplica, con frecuencia, de forma poco reflexiva. Nos referimos a los procesos de aculturación y socialización organizacional. Mediante procesos de comunicación de expectativas, retroalimentación acerca de la mayor o menor conformidad de la persona focal (objeto de la socialización) con esas expectativas, tácticas de socialización mediante varios métodos de influencia social y otras estrategias de refuerzo, recompensa o castigo, se van produciendo estrategias de socialización en la cultura de los nuevos miembros. En todos estos procesos el papel del liderazgo, en sus múltiples

funciones (elaboración de sentido, carisma, apoyo social, *coaching*, etcétera) es fundamental (Peiró & Rodríguez, 2008). Por otra parte, colectivamente se van realizando “descubrimientos exitosos” ante problemas, necesidades o demandas del colectivo y de su entorno, que lleva a consolidar determinadas asunciones como eficaces para ello y por lo tanto van constituyendo el “repositorio” de creencias compartidas que configuran la cultura y que se intentan transmitir, con frecuencia de forma asumida e implícita, a los nuevos miembros, y sin discusión. Así pues, la comunicación de las creencias y los valores, como estrategia de transmisión de la cultura organizacional y de socialización de los nuevos miembros, es un monumental y complejo proceso, con frecuencia eficaz. Ello no significa que no haya progreso y transformación cultural, e incluso revolución cultural, y que no puedan existir culturas minoritarias e incluso contra-culturas en una organización. Todo ello es posible, como también puede serlo una revolución cultural, un cambio radical de identidad de la organización. Pero en todos estos cambios y situaciones la comunicación en sus diferentes funciones y formas tendrá un papel esencial.

Otra faceta importante de la organización, que curiosamente no forma parte de esta pero que la condiciona, y en cierta medida influye en su propia configuración, realidad y condición, es el *ambiente o entorno en el que se*

*desenvuelve y encuentra*. Las organizaciones nunca se mueven ni encuentran en el vacío. Poseen un ambiente externo que se va perfilando, delimitando y cobrando relevancia a partir del conjunto de intercambios que la propia organización mantiene con ese entorno, caracterizado por otros agentes, organizaciones, instituciones, recursos, realidades físicas y sociales, etcétera. Así, la organización se concibe como un sistema social abierto que interactúa con su entorno. En muchas ocasiones, las organizaciones cambian por exigencias del ambiente externo; en otras, son capaces de modificar parte de ese entorno o sucumben ante elementos nocivos y ataques que las llevan a desaparecer.

La interacción y el intercambio con el entorno se basan, en buena medida, en la *comunicación*. La comunicación en este caso ha de permitir a la organización conocer bien su entorno, sus demandas, amenazas y oportunidades, no solo actuales sino también futuras, teniendo en cuenta que el propio entorno es complejo, dinámico, más o menos predecible y con múltiples actores y contingencias que pueden tener implicaciones e impactos importantes en ella. Por otra parte, la comunicación ha de permitir que la organización sea conocida e influir sobre su entorno, moldearlo o adaptarse a él de forma que haga posible una interacción y transacciones facilitadoras de la supervivencia y el desarrollo de la organización. Es tal la importancia de la comunicación

entre entorno y organización que se han desarrollado una gran cantidad de estrategias, metodologías y complejas prácticas profesionales que ayudan a la organización en esta función. Por una parte, hay estrategias para conocer el entorno y la percepción que este tiene de la propia organización: estudios de su imagen corporativa, de su posicionamiento y de sus productos en el mercado, de su propio mercado y el de la competencia, análisis del entorno para la planificación estratégica, etcétera. Por otra parte, hay también un amplio conjunto de metodologías y técnicas para influir en el ambiente: la publicidad, el márketing, las relaciones públicas, los planes de comunicación y desarrollo de la imagen corporativa y la gestión de la relación con los medios, la página web y la presencia en las redes sociales, incluso las estrategias de *lobbying* y de influencia en actores y elementos relevantes de la opinión pública.

La articulación de la organización con el ambiente de una forma planificada y relativamente estable y coherente, que permita el desarrollo de la misión y el proyecto de la realidad organizacional se persigue mediante la *estrategia de la organización*. De hecho, la estrategia se define como la coordinación futura o actual, en el tiempo y en el espacio, de los principales objetivos y acciones que permiten alinear continuamente la organización con su entorno (Farjoun, 2002). Las organizaciones, en especial las pequeñas y las media-

nas, deberían promover el pensamiento y la planificación estratégica de forma que la dirección y el alineamiento de las actuaciones tengan una clara referencia de que ha sido explícita y óptimamente elaborada y formulada por consenso, entre los diferentes grupos de interés relevantes (*stakeholders*).

En la elaboración de la estrategia, así como en las actuaciones para su implantación, monitorización y evaluación son ineludibles y relevantes los diversos procesos y las prácticas de *comunicación*. Es importante estructurar la participación y elaboración de documentación para la formulación y adopción de la estrategia. Para ello, existen múltiples metodologías para analizar la situación en grupos de trabajo y elaborar los documentos relevantes. Es importante también promover, una vez aprobados, el conocimiento y la comprensión de parte de todos los grupos interesados; ello implica un adecuado plan de comunicación. Además, la determinación de los logros y la identificación de mejoras durante el proceso de monitorización y de evaluación requieren también procesos de comunicación entre los grupos interesados.

La concreción de la implantación de misión, visión y estrategia requiere, en cualquier caso, de una determinación de los *productos y servicios* que la organización ha de fabricar o proveer para lograr sus objetivos. El diseño, el desarrollo y la elaboración de esos servicios o productos va a tener

una influencia significativa sobre muchas de las facetas, si no todas, de la organización. El sistema de trabajo, las prácticas de recursos humanos y otras muchas facetas no pueden concretarse adecuadamente sin tomar en consideración los productos y servicios centrales de la organización.

Hay pues un buen número de aspectos de la comunicación organizacional que tienen una relación directa con los productos y servicios. Es importante conocer cómo son recibidos estos en el mercado y cuál es su aceptación, en comparación con otros productos alternativos. De igual manera, es importante analizar el tipo de comunicación sobre los productos y servicios de la organización a sus posibles usuarios o destinatarios. Por otra parte, es conveniente analizar los procesos de comunicación durante la venta de los productos y, en especial, durante la prestación de los servicios. En esos procesos las habilidades y competencias de comunicación del profesional que presta el servicio son determinantes para facilitar la gestión de la interfaz profesional-usuario. Mencionemos algunas de esas habilidades y competencias: Clarificación y ajuste de las expectativas del usuario, ser capaz de comprender el punto de vista del cliente (calidad, satisfacción), ser capaz de gestionar adecuadamente la producción y entrega simultáneas del servicio, potenciar la participación adecuada del cliente en los servicios de carácter interactivo donde la cooperación

del usuario va a ser necesaria para proporcionar un buen servicio; de generar e inspirar confianza en el usuario, ser competente en el manejo de los componentes emocionales del servicio (trabajo emocional) y de realizar una adecuada gestión de las quejas. En todas estas actuaciones, la comunicación juega un papel esencial y, con frecuencia las organizaciones tienen que entrenar y formar a sus empleados si quieren contar con profesionales eficaces y competentes en estas complejas habilidades de comunicación.

#### Las facetas hard de la organización

La comunicación juega también un destacado papel en las cuatro facetas *hard* de la organización, consideradas en el modelo Amigo. Estas facetas son las siguientes: recursos económicos e infraestructura, estructura de la organización, tecnología, y sistema de trabajo. Veamos en qué sentido la comunicación es relevante en cada una de ellas.

Un elemento importante para entender las organizaciones y sus procesos de cambio es el de los *recursos económicos* y la *infraestructura* disponibles. En muchas ocasiones, no es posible la consecución de los fines de la organización porque no se cuenta con ellos en los niveles requeridos; pues su disponibilidad y una adecuada asignación son necesarias para un funcionamiento eficaz y eficiente. Además, es conveniente destacar la importancia de las características de la infraestructura (centrali-

zada o distribuida y dispersa), su estado y su adecuación para las actividades y funciones que la organización ha de desarrollar. Por otra parte, los recursos suficientes son determinantes en el éxito de las operaciones y el funcionamiento de la organización.

En los dos aspectos incluidos en esta faceta de la organización la *comunicación* juega un papel esencial. En lo que se refiere a los recursos económicos, la adecuada información de los disponibles en cada caso, las condiciones, requisitos y procedimientos para utilizarlos, y las formas en que ha de justificarse su uso, son aspectos que necesitan ser comunicados. En cuanto a la infraestructura, son también múltiples los aspectos relativos a la comunicación: la señalización e información adecuada en las instalaciones, el plan de emergencia, la evacuación, la información para la prevención de riesgos y la seguridad, las zonas restringidas, los controles de accesos, constituyen información relevante para la adecuada localización de las diferentes instalaciones y el uso eficaz de estas por parte de los trabajadores, los proveedores, los visitantes o el personal de contratas.

Otra faceta *hard* de la organización es la referida a su *estructura*, que constituye un aspecto importante para comprender la organización y sus cambios. La estructura hace referencia al soporte de las normas y mecanismos de trabajo que permiten a las organizaciones con-

ducir, controlar y coordinar sus actividades. La estructura constriñe, es decir, delimita los tipos de cambios que pueden ocurrir en una organización. Así, la estructura burocrática hace difíciles los cambios de calado (transformacionales) en las organizaciones. Este tipo de estructura se basa mucho en reglas y normas. Suelen estar presentes en ambientes estables y maduros que cuentan con una reglamentación muy desarrollada, la cual legitima y perpetúa el comportamiento en su seno. Asimismo, se trata de sectores poco permeables a la hora de aprender y utilizar criterios y prácticas de otros sectores. Los grupos con poder en estas organizaciones suelen sentirse cómodos con el statu quo, por lo que la capacidad para la acción se resiente. Por el contrario, las estructuras orgánicas o muy flexibles (por ejemplo las que adoptan la forma de red o las que se configuran como adhocracias) tienen mayor capacidad para adaptar su estructura a ambientes dinámicos e inciertos (Mintzberg, 1979). No existe un marco reglamentario tan desarrollado y los grupos de poder se muestran más abiertos a los cambios transformacionales. Se estimula más la capacidad para la acción y la permeabilidad para aprender criterios y prácticas de otros sectores. Este tipo de estructura incrementa las posibilidades de un cambio transformacional de cultura o divergente. El análisis de la estructura organizacional puede beneficiarse de diversos modelos teóricos. Entre ellos, el modelo

de Mintzberg permite diferenciar cinco tipos de organizaciones en función de sus características estructurales, que resulta muy útil para comprender el papel de la estructura en relación con otras características de la organización y las principales configuraciones que esta suele adoptar: simple, burocrática mecanizada, burocrática profesionalizada, divisionalizada y adhocrática.

La estructura integra también diversos *elementos de comunicación* para su adecuada implantación y utilización, al tiempo que determina muchos componentes esenciales de esa comunicación. Veamos algunos de ellos. En primer lugar, la estructura debe ser conocida y adecuadamente considerada en las actividades de la organización, para que su utilización sea correcta. En segundo lugar, esa estructura condiciona muchos componentes de la comunicación: la disponibilidad de los instrumentos y tecnologías de la comunicación, su diseño en red, los canales de comunicación privilegiados, los que se mantienen abiertos y los que están restringidos o cerrados. Otro aspecto importante es el relativo a la comunicación entre las diferentes unidades estructurales. Por lo general, la configuración de unidades influye en la identidad de los diferentes grupos de la organización y, por lo general, introduce diferenciación entre los miembros de esa unidad y los externos a ella. Todos esos procesos de identidad y de delimitación sin duda inciden sobre la comunicación, y en parte son in-

ducidos por ella. En especial, la gestión de la comunicación entre las unidades suele resultar un elemento importante para un adecuado funcionamiento de la organización y de cada una de esas unidades.

La *tecnología* es otra faceta *hard* importante en la organización. Además, esa importancia ha ido creciendo con el desarrollo y la sofisticación tecnológica, en especial la relacionada con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como la globalización de la información y el incremento de la “conectividad”, aunque esa importancia no se limita únicamente a ese tipo de tecnología. En efecto, la tecnología de la organización incluye sistemas técnicos, herramientas, aparatos e instrumentos pero también las técnicas y procedimientos utilizados para transformar los *inputs* en *outputs*. No solo considera el *hardware*, sino que contempla también la “tecnología del conocimiento”. En ocasiones, se ha puesto el acento casi exclusivamente en las herramientas o *hardware*, olvidando en buena medida la faceta que incide en los procesos y procedimientos técnicos y de gestión, así como en el conocimiento experto del personal de apoyo y de los usuarios de la tecnología. Otro elemento importante de la tecnología en las organizaciones es su flexibilidad, es decir, el grado en que la organización es capaz de adaptarla a los cambios con un mínimo de penalización en tiempo, esfuerzo, coste eco-

nómico y resultados (Nelson, Nelson & Ghods, 1998). Esta flexibilidad tiene dos facetas: estructural y de proceso. Para estimular los cambios o adaptarse a ellos, las organizaciones han de contar con cierta capacidad para diseñar y organizar una tecnología cambiante a lo largo del tiempo (flexibilidad estructural), pero las personas también han de ser capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos utilizando los procesos de gestión que existen (flexibilidad en el proceso).

También en esta faceta juega un papel esencial la *comunicación*. En primer lugar, una buena parte de la tecnología apoya las funciones de comunicación, se trata de las TIC, sus características y el adecuado diseño e implantación van a repercutir notablemente sobre la comunicación que se da en la organización, sus contenidos, procesos, distorsiones, adecuación temporal, comprensión de los mensajes, etcétera. En segundo lugar, muchas de esas tecnologías se refieren al registro, almacenamiento recuperación, procesamiento y comunicación de información, que en muchas ocasiones tiene acceso controlado y restringido por parte de los empleados de la organización y está protegida y es utilizada adecuadamente, de acuerdo con la legislación aplicable. Nos referimos a las múltiples bases de datos que las organizaciones utilizan. Un tercer aspecto de la comunicación referida a la tecnología es la relativa a su comprensión y su uso adecuado. La complejidad

de las tecnologías es cada vez mayor y sus cambios son cada vez más frecuentes. Ello implica la realización de procesos de aprendizaje continuos para la utilización de las nuevas tecnologías en la organización. Es decir, una adecuada formación para que su uso sea seguro y eficaz, y se minimicen los deterioros y las disfunciones. En suma, la comunicación juega un importante papel para una adecuada comprensión, gestión e intervención en la faceta referida a la tecnología, al igual como lo hace en el resto de las facetas.

El *sistema de trabajo* es la última faceta considerada por el modelo Amigo en el bloque de facetas *hard*. Es, sin duda, la más importante de este bloque, porque en cierta medida, con el apoyo de todas las otras (y en interacción con las *soft*) es central en la producción, distribución o venta, de los productos y servicios, lo que ha de permitir la consecución de la misión de la organización. También toma en consideración todos los procesos relevantes para atender al resto de actuaciones que han de posibilitar y facilitar la consecución de los fines de la organización. Tiene como componentes principales todos los procedimientos y procesos de trabajo, así como las condiciones exigidas para la realización del trabajo como consecuencia de la organización de la tarea, del equipo de trabajo y de las relaciones entre los diferentes puestos. Muchos de los cambios que se producen en las organizaciones se basan o exigen modifi-

caciones en los sistemas de trabajo. Por ejemplo, una organización que quiere implantar un sistema de calidad, y ser acreditada a tal efecto, necesita en muchos casos un proceso de reflexión, definición y mejora de sus procedimientos de trabajo que, a su vez, modifican las exigencias laborales de los profesionales y trabajadores involucrados.

También en este caso, son importantes los aportes de la *comunicación*. El sistema de trabajo para su funcionamiento ha de estar claramente descrito y comunicado atendiendo a diferentes aspectos relevantes. Mencionemos, en primer lugar, los objetivos que se han de conseguir en cada unidad de trabajo y en cada proceso. La gestión de esos objetivos es compleja e implica múltiples procesos de comunicación: su determinación decidida por los responsables, con la participación de los trabajadores o negociada; la asignación de esos objetivos, su seguimiento y monitorización, evaluación de los objetivos conseguidos. Por otra parte, la comunicación sobre el sistema de trabajo se aplica también a otros aspectos, como la descripción de los puestos de trabajo, las competencias requeridas, la calidad que se pretende y la información sobre los programas de mejora de esa calidad (grupos de mejora, círculos de calidad, sistemas de sugerencias, entre otros). La información sobre los flujos y procesos de trabajo y la que permite la coordinación y las demandas procedentes de “clientes” externos e internos son,

entre otros, aspectos esenciales para el adecuado análisis de esta faceta.

### Las facetas soft de la organización

El modelo Amigo propone la existencia de distintas facetas *soft* o blandas que describen aspectos de la organización menos tangibles y cuantificables, pero que influyen de manera muy significativa en esta y en sus procesos de cambio. En concreto, las facetas consideradas son: el clima y la comunicación, las políticas y prácticas de recursos humanos, la dirección, las personas y los equipos. Veamos las implicaciones de la comunicación organizacional para cada una de ellas.

La primera faceta incluye la *comunicación y el clima organizacional*. En un apartado previo de este capítulo nos hemos referido a los principales aspectos de la comunicación en la organización, habida cuenta de que es el tema y cuestión central del presente capítulo y su descripción y consideración era requerida para, posteriormente, ver sus implicaciones sobre el resto de las facetas. Atenderemos, pues, aquí al otro aspecto que se considera en esta faceta *soft*: el *clima organizacional*. Se define como el conjunto de características de la organización que sus miembros perciben y describen de manera compartida. Se trata de una realidad que se vive de manera consciente y visible. El clima de la organización es muy sensible a los cambios. Por ejemplo, los cambios en los sistemas de trabajo que diluyen

los equipos naturales pueden reducir el clima de apoyo existente en una organización. Asimismo, hay que tener en cuenta que, en ocasiones, se parte de un análisis del clima para iniciar cambios en las organizaciones.

Un factor que determina en buena medida el clima existente en una organización es la *comunicación*. Las percepciones pueden, en parte, ser influidas por la forma en que se comunican las características y situaciones de la organización. Por otro lado, la comunicación influye también sobre el grado en que se comparten esas percepciones. Nos referimos a la comunicación de la propia organización sobre sus aspectos formales, a la que realizan los directores y supervisores tanto de manera formal como informal, y la que se da entre los trabajadores. Todas pueden incidir sobre las percepciones de clima. Además, en las metodologías utilizadas para evaluar el clima y devolver los resultados obtenidos, de nuevo la comunicación juega un papel esencial. Es a través de esta (por lo general cumplimentando un cuestionario) como los trabajadores proporcionan los datos para un análisis de clima, y es también a través de las metodologías de *survey feedback*, esencialmente de carácter comunicativo, como se devuelven los resultados del estudio de clima y se informa del clima evaluado, al tiempo que se diseñan estrategias y actuaciones para mejorarlo. En suma, cabe señalar que la comunicación impregna

todos los procesos de formación del clima y sus influencias sobre las conductas y las actitudes de los miembros de la organización. Esta estrecha relación (quizás más estrecha que la que se da con otras facetas) es la que nos ha llevado a considerar el clima y la comunicación como partes de una misma faceta.

Las *políticas y prácticas de recursos humanos* son otro elemento esencial en la realidad y el funcionamiento de una organización. Hacen referencia al conjunto de orientaciones y actuaciones que regulan las relaciones de la organización con sus miembros y, en ocasiones, las de los distintos miembros entre sí (reclutamiento y selección de personas, formación, desarrollo de equipos, compensaciones, gestión de la disciplina y sanciones, desvinculación de los trabajadores). Los cambios de calado en la organización suelen requerir intervenciones profesionales en las prácticas de recursos humanos. Por ejemplo, es difícil pensar en un cambio importante de tecnología (en los procesos) sin el acompañamiento de un desarrollo de las personas y los equipos de trabajo.

Un adecuado funcionamiento de esta faceta requiere, en múltiples sentidos, de la *comunicación*. En primer lugar, es importante determinar –y que se conozcan– esas políticas y prácticas en la organización por parte de sus miembros. En segundo lugar, su implantación requiere de procedimientos y obtención de información, que implican comuni-

cación en las dos direcciones entre los profesionales de la función de recursos humanos y los propios empleados. No resulta difícil comprender que actividades como el reclutamiento, la selección, la promoción y la reubicación (*outplacement*), no pueden funcionar bien sin una fluida y adecuada comunicación entre el proveedor o los proveedores del servicio y los usuarios y destinatarios de este. Por otra parte, todo lo relativo a las compensaciones (pagos e incentivos, evaluación de rendimientos, reconocimiento) implica complejos y “delicados” procesos de comunicación. También la gestión de las relaciones laborales (disciplina, conflictos, relaciones con sindicatos) incluye un conjunto de actividades intensivas en comunicación. Las actividades de recursos humanos relacionadas con el desarrollo del personal (formación, desarrollo potencial, etcétera) son también intensivas en comunicación y lo mismo se puede decir de las actuaciones dirigidas a promover la calidad de vida laboral y la prevención de riesgos y accidentes, y a promover la salud y el bienestar de los miembros de la organización.

Las *funciones de dirección* son también relevantes en el sistema organizativo. Las personas que ocupan puestos directivos han de saber hacer compatibles sus maneras de pensar y actuar que, a priori, pueden parecer incompatibles (Hooijberg & Quinn, 1992). La responsabilidad de conducir la organización, impulsar el proyecto, determinar rum-

bos estratégicos son, entre otras, responsabilidades de la dirección. Es extensa la literatura que estudia las funciones de dirección y liderazgo y que define sus diferentes componentes. Es interesante analizar tanto las contribuciones normativas: lo que la dirección debe realizar en una organización –sus funciones y responsabilidades– como también las aportaciones y análisis descriptivos –lo que los directores realizan con más o menos frecuencia (Peiró, 1996).

Con el fin de mostrar la amplitud de roles que la dirección puede cumplir y desempeñar en las organizaciones presentaremos aquí la taxonomía ofrecida por Mintzberg (1973). Este autor distingue tres tipos de funciones de la dirección que incluyen diez roles diferenciados.

La primera función se refiere al procesamiento de información e incluye básicamente los siguientes roles: a) diseminador o comunicador; b) monitor (gestión de reuniones, escrutar el entorno); c) portavoz (relaciones públicas, relaciones con los propietarios y los accionistas, etcétera).

La segunda función es la de decisor, e integra los siguientes roles: a) emprendedor (aporta innovaciones, mejora continua, promueve el aprendizaje); b) gestor de las alteraciones e imprevistos (análisis y resolución de problemas); c) asignador de recursos y de personal mediante planificación; y d) negociador (establece contratos y resuelve conflictos).

La tercera función es la interpersonal. En esta función Mintzberg incluye los siguientes roles: a) conector (establece relaciones, redes y alianzas; b) cabeza o responsable (ejerce la autoridad formal y es modelo de rol); y c) liderazgo, que incluye actividades como integrar a las diferentes unidades, contratar, entrenar, dirigir, reconocer y valorar, promover, despedir, etcétera.

Junto a las funciones es importante considerar en los directores o líderes los estilos o tipos de comportamientos con los que se ejerce el liderazgo. Una distinción clásica es la que considera los estilos autocrático, democrático o *laissez faire*. Otra, relacionada con el contexto y cuya eficacia depende de una adecuada combinación entre estilo y situación es la que distingue entre liderazgo directivo, persuasivo, participativo y delegativo. Es inmensa la literatura sobre estas cuestiones y no podemos siquiera sintetizarla aquí, pero es importante constatar que esta faceta es de una gran importancia para el sistema organizativo y tiene mucha relación con la comunicación.

En efecto, una de las bases del ejercicio de la dirección y el liderazgo es la *comunicación*. Cabe afirmar que sin comunicación es imposible el proceso de liderazgo tanto desde el líder como desde el seguidor; el cual requiere poner en juego múltiples procesos de comunicación. Uno de los más importantes es la elaboración de sentido (*sensemaking*). Por otra parte, en las organizaciones la

comunicación, en especial la formal, se da habitualmente a través de la línea jerárquica en sus diferentes niveles. En este sentido, los procesos centrales en la dirección que requieren de comunicación son los siguientes: asignación de objetivos, motivación, desarrollo, *feedback*, reconocimiento, evaluación de rendimientos, consideración, apoyo, *coaching*, delegación, persuasión, entre otros. Por ello, es importante que los directores sean competentes en diversas técnicas de comunicación: presentación, entrevistas, dirección de reuniones. Los procesos de influencia y las relaciones de poder están también fuertemente anclados en la comunicación, y los directores han de ser competentes en estos aspectos.

Las *personas* y los *equipos* son un componente esencial e ineludible de las organizaciones. Es bien sabido que sin su implicación activa es muy difícil que las organizaciones cumplan su misión y logren sus objetivos. Por un lado, las personas aportan sus rasgos de personalidad, sus actitudes, sus conocimientos y sus competencias. También su tiempo, su energía, su dedicación y su cualificación profesional. Cuando participan en la toma de decisiones, se identifican más con los objetivos que se delimitan finalmente y son capaces de desarrollar comportamientos y esfuerzos que van más allá de las exigencias formales de sus puestos. En cambio, si no participan en la toma de decisiones, el desempeño y la motivación se resienten. Por otro

lado, muchos de los procesos de la organización dirigidos a la consecución de sus fines y a su desarrollo en el entorno exigen el trabajo en equipo, que lleva a que en las organizaciones con frecuencia se diseñen formalmente equipos de trabajo. La composición del equipo (o de los equipos) que ha de participar, de una manera u otra, en los procesos de trabajo es crítica, como también lo son los *inputs* que la organización proporciona en su diseño, su estructura y sus procesos. En el trabajo en equipo el adecuado desarrollo de los múltiples procesos relevantes puede llevar a las ganancias de proceso o, por el contrario, su inadecuación puede producir pérdidas de proceso en el trabajo grupal. Es necesario estimular una visión compartida del equipo y de los procesos colectivos funcionales para la eficacia del trabajo, pero, al mismo tiempo, es importante la heterogeneidad grupal, la cual introduce riqueza y aporta recursos humanos al funcionamiento del grupo.

Lógicamente, en esta faceta la comunicación es un componente esencial que la impregna en su totalidad. Es importante que en la organización se promuevan competencias en los procesos de comunicación interpersonal con sus características (y niveles) de empatía, claridad en el mensaje, *feedback*, inteligencia emocional. Es también importante que los miembros de la organización sean competentes en el procesamiento de información, gestión de incertidumbre, gestión de la infor-

mación y de la comunicación, precisamente en la era de la información. Por último, es importante que se realice una adecuada gestión de la información y el conocimiento de los miembros de la organización. Por otra parte, los equipos también se sustentan en la comunicación, la cual es ineludible; de hecho, una amplia variedad de técnicas y metodologías de trabajo en equipo se basan en la comunicación, como las técnicas de trabajo intelectual en grupo (delphi, idea writing, metaplan, etcétera). Además, el desarrollo de los equipos requiere que se avance en la visión, la misión, los procedimientos y criterios de equidad compartidos; para ello es importante promover modelos mentales compartidos y procesos para conseguirlos. En resumen, la faceta referida a las personas y los equipos es crucial para la organización, y la comunicación es uno de los elementos, que la impregna en su totalidad y resulta esencial para que esta faceta sea productiva.

#### Las facetas relacionadas con el ajuste

El modelo Amigo considera el ajuste entre las facetas *hard* y *soft* como un elemento fundamental para comprender el funcionamiento y el estado del sistema organizativo; además, toma en consideración el carácter dinámico de esos ajustes. Las facetas consideradas son: a) el ajuste dinámico entre personas y equipos y el sistema de trabajo de la organización, y b) el contrato psicológi-

co, también un indicador de ajuste entre promesas y cumplimientos realizados por empleadores y empleados. Veamos cada una de ellas y sus relaciones con la comunicación en la organización.

La primera faceta en este bloque considera el *(des)ajuste dinámico entre personas y equipos y sistema de trabajo*. Este (des)ajuste, según el modelo clásico de la Universidad de Minnesota, se produce en dos niveles: a) el grado en que el ambiente de trabajo satisface las necesidades de los trabajadores y profesionales; y b) el grado en que las exigencias del trabajo se corresponden con las capacidades de las personas. A esto cabe añadir otro tipo de (des)ajuste, que va más allá del ambiente inmediato de trabajo de las personas: *la incongruencia entre los valores de la organización en general y los valores de la persona*. Cuando este desajuste se produce, las personas se muestran menos comprometidas con los objetivos de la organización y su consecución, y menos satisfechas con los resultados obtenidos.

La *comunicación* puede jugar un papel importante en la mejora de ese ajuste y en su eficacia. Así, las técnicas de job preview pueden contribuir a asignar a las personas más adecuadas, motivadas e interesadas a los puestos de trabajo disponibles. Por otra parte, la anticipación de cambios en el entorno va a permitir anticipar también las actuaciones a realizar, con lo que el margen para el ajuste es mayor. Muchas informaciones pueden contribuir a potenciar ese

ajuste; por ejemplo, sobre *condiciones de trabajo, gestión del estrés, reestructuración cognitiva*.

Los ajustes o desajustes también se pueden producir por cumplimiento o incumplimiento de las condiciones establecidas entre empleado y empleador. Este conjunto de promesas realizadas, su grado de cumplimiento, la adecuación y la justicia de estas se han caracterizado desde hace casi medio siglo como *contrato psicológico*. Este se define como el conjunto de compromisos explícitos o implícitos relativos a las compensaciones que la persona o el grupo puede esperar a cambio de sus contribuciones, así como los esfuerzos que la organización espera de sus trabajadores y profesionales a cambio de las condiciones de trabajo y otras características que se les ofrece (Chambel & Peiró, 2003; Gracia, Mañas & Peiró, 2007). La violación del contrato psicológico se produce cuando la persona o la organización perciben que la otra parte ha faltado a sus obligaciones de manera intencionada, cuando podría haberlo evitado (Rousseau & Parks, 1993). Estas obligaciones son interpretadas (no tienen por qué estar descritas de manera explícita en un contrato) y puede incluir aspectos transaccionales (salario) y relacionales (trato) (Guest, Isaksson & De Witte, 2010).

Hay que ser conscientes de que los procesos de cambios tienden a generar incumplimiento en el contrato psicológico. Si suponen un cambio razonable,

los desajustes pueden tener consecuencias muy positivas: estimular el desarrollo de las personas, en el caso de plantear retos en su trabajo (por ejemplo, el aprendizaje de una nueva tecnología). Asimismo, puede orientar a la persona en relación con cambios en los valores y en las condiciones laborales. Sin embargo, si los desajustes son demasiado rápidos y abruptos, o excesivamente ambiciosos para el horizonte temporal en el que se planifican, se puede generar frustración (la persona no consigue llegar a los resultados esperados) y cierta confusión (interpretar que los cambios no tienen sentido o que la organización está dando giros sin un plan) (Chambel & Peiró, 2003; Silla, Gracia & Peiró, 2005; Gracia, Silla, Peiró & Fortes-Ferreira, 2006). Así, la gestión de los desajustes, en relación con su graduación y la planificación, la preparación de condiciones propicias, la participación de actores, los procesos adecuados de comunicación, etcétera, es una cuestión realmente crítica. Los cambios y los desajustes son necesarios para el desarrollo y para evitar el anquilosamiento y la rutina. Sin embargo, si están mal gestionados se convierten en un lastre difícil de soportar para las organizaciones.

*La comunicación adopta formas diversas en el ámbito del contrato psicológico.* Por una parte, se produce una información que genera expectativas a cambio de compromisos y que suscita obligación mutua en forma de promesa. En este caso, la comunicación puede

producir disfunciones si no se clarifican adecuadamente las expectativas, el alcance y las condiciones de las promesas. Pero, con frecuencia, eso es difícil y complejo, habida cuenta de su naturaleza futuriza. Por otra parte, los cambios importantes en la situación, el contexto o la propia organización llevarían a replantear esas promesas y renegociarlas. De nuevo, existe la posibilidad de que esta situación sea complicada por las diferencias en las percepciones y valoraciones de la información disponible por cada una de las partes. Si una de ellas no admite que la situación requiere una renegociación de esas promesas, y sin embargo, estas no se mantienen, se va a producir una percepción de incumplimiento, y probablemente también de su violación. Todo ello lleva a otro elemento de comunicación importante que se relaciona con la elaboración del concepto de equidad y justicia, y a su visión compartida (o no) por ambas partes, así como a la confianza (Martínez-Tur & Peiró, 2009). Lógicamente, la comunicación juega un papel importante en todos estos procesos.

#### Las facetas relativas a los resultados de la organización

El último bloque de facetas contempladas por el modelo Amigo es el referido a los resultados, otro elemento fundamental de toda organización. La obtención de resultados va a determinar muchos aspectos de esta, entre ellos su continuidad y supervivencia. Esos

resultados pueden considerarse en un grado mayor o menor de proximidad a los procesos organizacionales. Así, el desempeño es un fenómeno organizacional, individual o colectivo, más próximo a los procesos descritos en las facetas *hard* y *soft*, mientras que los resultados en sus diferentes niveles (suprasistema, sistema y subsistemas) están más distantes a dichos procesos. Veamos cada una de estas facetas.

El *desempeño de la organización y de cada uno de sus miembros en los niveles individuales y colectivos* son aspectos críticos de los resultados organizacionales. Este desempeño se ha conceptualizado de varias formas y con distintos indicadores. Con frecuencia han sido planteados previamente al establecer los objetivos. Estos son un eslabón importante en la producción de los resultados de la organización. Existen diversos modelos para describir el desempeño organizacional, individual y colectivo y determinar sus principales antecedentes. Resulta esclarecedora la distinción del desempeño en tres grandes categorías (Bashshur, Hernández & Peiró, 2011): desempeño de las tareas centrales o nucleares (“core”), desempeño extratarea y desempeño adaptativo. El primero hace referencia a las conductas que contribuyen a las actividades centrales del trabajo tanto de transformación de los materiales, la energía y la información o de la gestión de otras personas que hacen ese tipo de actividades para la elaboración

de productos o prestación de servicios. Esta clase de tareas también incluyen las relativas al mantenimiento de los instrumentos, las herramientas y otros recursos necesarios para llevar a cabo esa transformación o producción.

El desempeño extratarea consiste en el desarrollo de actividades voluntarias, más allá de su obligación, por las que los trabajadores se implican en conductas que contribuyen a la consecución de los fines de la organización. Por ejemplo, se reconocen en este tipo de desempeño las conductas de ciudadanía organizacional, que contribuyen a mejorar la cultura y el clima de la organización mediante actuaciones voluntarias, la cooperación y la facilitación del trabajo de otros, o el apoyo y la defensa de la organización en situaciones en que no sería de obligación hacerlo para un determinado trabajador.

El tercer tipo de desempeño se ha planteado en la última década ante la cada vez mayor incertidumbre en las organizaciones, y se refiere a la capacidad de adaptarse a las nuevas condiciones de trabajo o a los nuevos requisitos de trabajo; por ejemplo, resolviendo de forma creativa problemas o cuestiones nuevas, generando nuevos aprendizajes, tecnologías o procedimientos, o demostrando adaptabilidad cultural o física.

La *comunicación juega un papel central en los aspectos organizacionales e individuales relacionados con el desempeño*. Existe amplia evidencia

que señala que el establecimiento de objetivos (un proceso en el que la comunicación es esencial) mejora el desempeño. Por otra parte, a lo largo de la ejecución de los diferentes tipos de tareas, la información de retroalimentación acerca de la adecuación de ese desempeño y su eficacia analizada a través de los indicadores de lo que se va produciendo o del análisis de los procesos y actividades que se ponen en juego, es un elemento esencial de la mejora de ese desempeño. Además, existen evaluaciones formativas (durante el proceso) y sumativas (al finalizar el trabajo) sobre el desempeño, y ese proceso de evaluación es esencialmente comunicativo. Son muchas las formas en que el proceso de evaluación del desempeño se viene produciendo en las organizaciones. Por un lado, cabe mencionar la entrevista de evaluación o la cumplimentación de escalas de evaluación. Por otro, hay metodologías más complejas y sofisticadas, como la de los 360°. En buena medida, estas metodologías se basan en un proceso estructurado y sistemático de gestión de la comunicación de las percepciones y evaluaciones del desempeño de un miembro de la organización por parte de otros que cumplen roles relacionados con el que desarrolla el empleado que es objeto de la evaluación de 360°.

Otra faceta que considera el modelo Amigo en el bloque que venimos desarrollando es el que hace referencia a los *resultados producidos por la organiza-*

*ción*. Todos esos resultados han de ser congruentes con la misión que tenga la organización y se han de producir en diferentes niveles. Uno de estos niveles tiene que ver con el *suprasistema*. La organización ha de ser capaz de impactar sobre su entorno externo, adaptándose también a sus necesidades. Si tomamos la propia organización como un sistema, los resultados producidos por esta pueden referirse a aspectos del suprasistema, es decir, la sociedad, los clientes y los usuarios. A nivel de *sistema* ha de buscar fórmulas que hagan viable la organización en el futuro (viabilidad económica e institucional). Con su funcionamiento, la organización puede mejorar y conseguir nuevos niveles de desarrollo o, por el contrario, deteriorarse y degradarse. Por último, ha de ser capaz de generar resultados para los *subsistemas* que la constituyen. La evaluación de estos resultados es un indicador evidente del grado en que su funcionamiento está siendo eficaz y tiene éxito. En el análisis y la evaluación de los resultados en los diferentes niveles considerados juega también un papel importante el horizonte temporal que se contempla en su realización. Hay resultados en el corto plazo, pero hay otros que requieren de un proceso temporal más amplio para producirse. Los momentos en que se deciden examinar los resultados se establecerán cuidadosamente para poder llegar a conclusiones válidas acerca de las consecuencias de los cambios y su continuidad a lo

largo del tiempo. Además, en ocasiones los resultados a corto plazo pueden comprometer los que se logran a mediano o largo plazo, y viceversa.

*La comunicación de los resultados de la organización* es otro aspecto importante de las organizaciones. Esa comunicación a través de diferentes medios, tanto al exterior como al interior de la organización es fundamental para construir y promover una imagen positiva de esta que influye sobre las percepciones de la sociedad y de los diferentes grupos de su entorno, su imagen corporativa y su reputación. A su vez, esta imagen corporativa y la reputación organizacional es un valor intangible que puede contribuir a la mejora de los propios resultados. Como en las facetas anteriores, las organizaciones utilizan una serie de medios y estrategias para potenciar y gestionar adecuadamente la comunicación, en este caso de los resultados, para informar y potenciar su imagen positiva. La *memoria anual* en la que se presentan indicadores para el suprasistema (beneficios), el sistema (infraestructura disponible, inventarios, inversiones, capital de intangibles) y los subsistemas (el balance social) son aspectos, al igual que el capital humano y social, que se suelen incluir en la memoria corporativa de muchas organizaciones, especialmente si cotizan en bolsa. Hay muchas otras formas de presentar resultados a los clientes, a los empleados y trabajadores y a la sociedad. La responsabilidad social cor-

porativa y los esfuerzos que hacen las organizaciones por divulgar sus actividades y planteamientos en este ámbito son otros ejemplos de la comunicación de los resultados a la sociedad y a los destinatarios y audiencias relevantes (asamblea de accionistas).

#### RESUMEN Y CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo hemos abordado el fenómeno de la comunicación en las organizaciones. Se trata de un fenómeno consustancial de la organización. De hecho, algunos autores han caracterizado las organizaciones como sistemas de procesamiento de información. En el presente trabajo hemos ofrecido una visión sistemática de la comunicación en las organizaciones basándonos para ello en el modelo de análisis multifacético para la intervención y la gestión de las organizaciones (Amigo). Este modelo permite un análisis sistémico de las múltiples facetas organizacionales y en todas ellas hay componentes nucleares que implican procesos de comunicación.

Por otra parte, esa revisión ha ido presentando un buen número de metodologías e instrumentos desarrollados para gestionar con competencia profesional los múltiples procesos comunicativos que se implican en la organización (las técnicas de *survey feedback*, las de 360° o las de estudios de mercado, por mencionar solo algunas) que implican, en todos los casos, procesos de comunicación diseñados de forma que per-

miten eficaz y eficientemente conseguir diversos objetivos y funciones relevantes para el funcionamiento de la organización. Así pues, el ámbito de la comunicación es un elemento central para el funcionamiento y la propia vida organizacional, y existe una amplia teoría, investigación, conocimientos empíricos y tecnología que pueden fundamentar un buen número de intervenciones y gestión organizacional. El modelo Amigo ofrece, además, una visión sistemática e integrada que hace posible ubicar y establecer relaciones entre los diferentes fenómenos y procesos de comunicación en las organizaciones, así como comprender su evolución y cambio, y el papel que dichos cambios juegan en los cambios de la propia organización.

#### REFERENCIAS

- Bashshur, M. R., Hernández, A., & Peiró, J. M. (2011). The impact of underemployment on individual and organizational performance. En D. C. Maynard, & D. C. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, economic, and social challenges*. Nueva York: Springer.
- Chambel, M. J., Prata, P., & Peiró, J. M. (1999). El modelo Amigo en el análisis del cambio estratégico en las organizaciones: ocho estudios de casos realizados en pequeñas empresas del sector cerámico. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 199, 199-240.

- Chambel, M. J., & Peiró, J. M. (2003). Alteraciones en las prácticas de recursos humanos y violación del contrato psicológico: implicaciones para las actitudes y la intención de abandonar la organización de los empleados. *Arxius*, 8, 105-201.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23 (7), 561-594.
- Gracia, F. J., Mañas, M. A., & Peiró, J. M. (2007). El contrato psicológico en la administración pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 389-418.
- Gracia, F., Silla, I., Peiró, J. M., & Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18 (2), 256-262.
- Guest, D. E., Isaksson, K., & De Witte, H. (Eds.) (2010): *Employment contracts, psychological contracts and employee well-being: An international study*. Oxford: Oxford University Press.
- Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1992). Behavioral complexity and the development of effective managerial leaders. En R. L. Philips & J. G. Hunt (Eds.), *Strategic management: A multiorganizational-level perspective*. Westport, CT: Quorum.
- Martínez-Tur, V., & Peiró, J. M. (2009). The trust episode in organizations: implications for private and public social capital. *Social Science Information*, 48 (2), 143-174.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Moliner, C., & Potocnik, K. (2010) *Calidad de servicio y calidad de vida: el "survey feedback" como metodología de cambio organizacional. Análisis teórico-conceptual y resultados empíricos*. Madrid: FEAPS.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Nueva York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Nelson, K. M., Nelson, H. J., & Ghods, M. (1998). Measuring the effectiveness of a structured methodology: A comparative analysis, Hawaii International Conference on System Sciences, Kohala Coast, HI.
- Peiró, J. M. (1983-4). *Psicología de la organización*, (2 vols). Madrid: UNED.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J. M. (1996). *Función directiva en la administración pública: Una perspectiva psicosocial*. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública.

- Peiró, J. M. (1999a). El modelo Amigo: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72, 3-15.
- Peiró, J. M. (1999b). Valoración de riesgos psicosociales y estrategias de prevención: el modelo Amigo como base de la metodología «Prevenlab/ Psicosocial». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(2), 267-314.
- Peiró, J. M. (2000). Assessment of Psychosocial risks and prevention strategies: The AMIGO model as the basis of the prevenlab/ Psychosocial methodology. *Psychology in Spain*, 4, 139-166, [www.psychologyinspain.com/content/full/2000/12frame.htm](http://www.psychologyinspain.com/content/full/2000/12frame.htm)
- Peiró, J. M. (2003). Metodología Prevenlab para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. *Capital Humano*, 167, 82-90.
- Peiró, J. M. (2004a). Análisis de los riesgos psicosociales, diagnósticos e intervención. Metodología Prevenlab para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. En VVAA: I *Simposium sobre riesgos laborales en las administraciones públicas*, 185-197. Oviedo: Narcea, S.L.
- Peiró, J. M. (2004b). Gestión del cambio en organizaciones en proceso de mejora continua. *Siglo Cero*, 35(1), 5-17.
- Peiró, J. M. (2004c). El sistema de trabajo y sus implicaciones para la Prevención de los riesgos psicosociales. *Universitas Psychologica*, 3(2), 179-186.
- Peiró, J. M. (Dir.) (2005). *Gestión del cambio, desarrollo organizacional y técnicas de intervención en el ámbito de los factores organizaciones para la seguridad*. Informe para el Proyecto IOS-II. (mimeo).
- Peiró, J. M. (2006). Metodología Prevenlab-Psicosocial. En J. L. Meliá, C. Nogareda, M. Lahera, M. Duro, J. M. Peiró, M. Salanova et al. *Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales. Evaluación de riesgos* (pp. 105-130). Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- Peiró, J. M. (2007). La intervención en riesgos psicosociales como cambio organizacional. En C. Nogareda, D. A., García, J. F., Martínez-Losa et al. (Ed.), *Perspectivas de intervención en riesgos psicosociales. Medidas preventivas* (pp. 67-89). Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- Peiró, J. M. (2009a). *La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante*, (2ª ed.). Madrid: UDIMA.
- Peiró, J. M. (2009b). *Psicología de las organizaciones: Investigación, formación y práctica profesional*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, serie Profesores Honorarios.
- Peiró, J. M., & Gracia, F. (Coords.). (2001). *Proactive. Análisis anticipatorio de necesidades de formación y*

*desarrollo de competencias para el trabajo*. Adeit: Fundación Universidad Empresa de Valencia.

- Peiró, J. M., & Martínez-Tur, V. (2008). Organizational development and change. En N. Chmiel (Ed.), *An introduction to work and organizational psychology*, (2ª ed.), (pp. 351-376). Londres: Blackwell.
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Rousseau, D. M., & Parks, M. J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 15, 1-47.
- Silla, I., Gracia, F., & Peiró, J. M. (2005). Diferencias en el contenido del con-

trato psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública o privada. *Revista de Psicología Social*, 20(1), 61-72.

- Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader member exchange (LMX) and role overload. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 55-72.
- Tordera, N., Peiró, J. M., Ramos, J., & González-Romá, V. (2007). La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y el clima psicológico: un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas. *Psicología, Teoría, Investigación e práctica*, 21(1), 59-81.