

AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Angel Martinez Moreno

Índice

- 1.- Aproximación al concepto de comunicación en las organizaciones**
- 2.- Manifestaciones de la comunicación en las organizaciones. Indicadores.**
- 3.- Propuestas metodológicas e instrumentales para la evaluación de la comunicación**

1.- Aproximación al concepto de comunicación en las organizaciones.

La comunicación es un proceso omnipresente e inevitable en todas las organización. Esto es así por dos razones, la primera porque sin vinculación relacional entre las personas que forman parte de la organización ésta resultaría inimaginable; la segunda porque, tal como planteó Paul Watzlawick (1981, 1983), dada una situación social cualquiera, resulta imposible no comunicar. Ya que la comunicación es un proceso que se activa por la simple existencia de al menos dos participantes con algún tipo de relación o vínculo, cualquier actividad o ausencia de actividad en uno de los participantes es susceptible de ser percibida en forma de mensaje por el otro, sin necesidad de que interprete ese mensaje en el mismo sentido en que supuestamente fue emitido, u omitido.

Consecuentemente, cuando en una situación de incertidumbre, o de crisis, la dirección de una organización guarda silencio no está evitando la comunicación, o inhibiéndola, sino que está provocando que el personal interprete la ausencia de mensaje como un mensaje al que puede asignarse el significado, por ejemplo, de inseguridad, incapacidad para tomar decisiones, confusión, menosprecio al derecho a la información de los miembros de la organización, etc. Podemos estar seguros de que nada que sea percibido como relevante por las personas queda

sin interpretar. Si se toma la iniciativa y se informa se puede incidir de alguna forma en la interpretación que realizará el otro; si se adopta una actitud de pasividad no se podrá ejercer control sobre la interpretación, y la propia pasividad será interpretada.

Es precisamente la inevitabilidad de las interpretaciones la que nos permite introducir algunos elementos básicos en la definición operativa de la comunicación. Así, se plantea la necesidad de considerar la comunicación como un proceso bidireccional que requiere que los mensajes (contenidos de la comunicación) circulen en, al menos, dos direcciones, de forma que toda acción genera una reacción.

La comunicación no puede ser entendida como sinónimo de información. Esta última constituye sólo una parte de los contenidos del proceso de comunicación, pero no puede confundirse con él. Es muy importante comprender las diferencias entre información y comunicación. La principal de estas diferencias afecta a la propia naturaleza de los conceptos. La información es un contenido, puede existir con independencia de los sujetos concretos que la manejan y es material, de forma que precisa de algún tipo de soporte para existir; puede ser almacenada, distribuida, acumulada, reordenada, moldeada, sintetizada, resumida, analizada, etc. Sin embargo la comunicación es un proceso que se consume en el acto de realizarse y no puede, por tanto, almacenarse en sí mismo. Es cierto, sin embargo, que los procesos de comunicación pueden generar contenidos informativos que constituyen, en ocasiones, un subproducto del proceso. En todo caso, en muchas ocasiones la comunicación es capaz de complementar y optimizar sistemas de información, como cuando se incorpora la bidireccionalidad en la transmisión de órdenes a fin de que el emisor se asegure de que la interpretación del mensaje emitido coincide con sus objetivos al emitirlo.

Puede considerarse que la comunicación es un proceso *elemental*, dado que no plantea inicialmente requerimientos especiales para que se produzca sino que emerge generalmente de forma espontánea; es *complejo* dado que se trata de un proceso en el que inciden de forma no absolutamente previsible una gran cantidad de factores: cognitivos, emocionales, grupales, contextuales, culturales, etc.; y *fundamental*, dado que resulta imposible imaginar cualquier tipo de agrupación humana (más de una persona con algún tipo de vínculo) sin que se establezcan procesos de comunicación. De esta manera, la comunicación subyace a prácticamente todos los procesos relevantes que pueden ocurrir en un contexto organizativo cualquiera. En realidad una organización puede ser entendida como un sistema de comunicación (Katz y Kahn, 1978).

La comunicación constituye un proceso que tiene lugar entre personas y colectivos y consiste en la emisión y recepción de mensajes, así como en la interpretación de significados por parte de las personas implicadas; este proceso se desarrolla en un contexto concreto que es capaz de modificar los significados específicos de los contenidos de los mensajes. Es precisamente en este hecho donde residen tanto las fortalezas como las debilidades de la comunicación. Las fortalezas se traducen en que la comunicación:

- Es capaz de facilitar la creación de representaciones unitarias de la organización.
- Permite relacionar lo individual y lo colectivo.
- Genera lenguajes comunes y compartidos por los miembros de la organización, constituyéndose, de esta forma, en un factor relevante de identidad colectiva.
- Facilita que se pueda gestionar la diversidad en sus múltiples acepciones: de personas, colectivos, puntos de vista, intereses, etc.
- Produce energía (activación) entre los miembros de un colectivo dado, posibilitando la cohesión y el mantenimiento de los vínculos, así como la adhesión de las personas a valores y metas grupales.
- Los procesos de desarrollo, evolución y cambio organizativo, resultan difícilmente explicables sin apelar a procesos de comunicación.

Como puede fácilmente observarse, los contenidos e influencias de la comunicación no se reducen a la información sino que se extienden a aspectos sociales de la interacción entre personas, procesos colectivos y emocionales.

Las debilidades de la comunicación cabe buscarlas en el hecho de que los mensajes se emiten desde unas personas, posiciones, perspectivas e intereses, y han de ser interpretados por otras personas, las cuales se encuentran en otras posiciones, disponen de otros esquemas y perspectivas y, a menudo, tienen otros intereses. Los fenómenos que distorsionan la percepción de los mensajes, así como los sesgos en la valoración de las personas y grupos que los emiten, constituyen debilidades que amplifican la vulnerabilidad de los procesos de comunicación. Esta vulnerabilidad afecta, tanto a los contenidos de los mensajes como a la interacción entre las personas. Para entender el alcance de la vulnerabilidad de los procesos de comunicación hay que tener en cuenta que las personas, en nuestra relación con el entorno, no respondemos a una realidad objetiva y teóricamente igual para todos, sino que más bien reaccionamos a lo que percibimos (subjetivamente) de esa realidad. Entre los fenómenos de distorsión de la percepción más relevantes se pueden señalar:

- **Efecto de halo.** Consiste en la tendencia a juzgar y valorar a una persona o colectivo en función de un sólo rasgo o de una conducta aislada.
- **Estereotipo.** En ocasiones tenemos un esquema de atributos fijo acerca de cómo son y cómo se comportan determinadas personas o grupos, y actuamos como si nuestras ideas fuesen absolutamente objetivas y estuvieran completamente contrastadas y validadas. *Los vendedores son..., los jefes siempre..., los compañeros nunca..., los jóvenes..., etc.*
- **Anclaje.** Una vez hemos construido un esquema de una situación determinada tendemos a juzgar cualquier dato que contradiga nuestra valoración como una excepción o como una cuestión carente de importancia. Al mismo tiempo, cualquier información que apoye nuestra percepción de la realidad tiende a ser automáticamente sobrevalorada.
- **Prejuicio de atribución fundamental.** Refleja la tendencia a sobrevalorar las características que atribuimos a un individuo por encima de los factores que inciden en una situación y viceversa. Ante el logro de una meta difícil el mérito puede atribuirse a lo favorable de las condiciones situacionales que lo facilitaron o, bien al contrario, al esfuerzo y capacidades de las personas implicadas.
- **Prejuicio de autojustificación.** Se refiere a la tendencia de los individuos a atribuirse la mayor parte de la responsabilidad en el éxito y de atribuírsela a los demás en el fracaso.
- **Efecto de recencia.** Tendencia a considerar como más importante la información aportada en último lugar.
- **Simplificación.** Ante situaciones altamente complejas, refleja la tendencia a considerar solamente algunos factores y despreciar el efecto de otros. Con ello conseguimos tener la sensación de comprender la situación pero en realidad sólo la simplificamos y en gran medida las falseamos.

1.1. La comunicación en las organizaciones¹

¹ Puede ampliarse este apartado en múltiples publicaciones especializadas en comunicación organizativa. A modo indicativo puede consultarse: Bartoli, 1992; Elías y Mascaray, 1998; Kreps, 1990; Moreno, 1983, cuya referencia completa puede encontrarse en la bibliografía.

Aunque el estudio de la comunicación en las organizaciones abarca tanto la relación de éstas con su entorno significativo (comunicación externa) como la dinámica de comunicación entre los miembros y partes de la propia organización (comunicación interna), aquí nos referiremos exclusivamente a la comunicación interna, dado que ocuparnos de la externa comportaría la consideración de elementos y factores que exceden las dimensiones y propósito del presente texto. Con todo, es importante tener en cuenta que, a pesar de que los agentes y contenidos implicados en la comunicación externa no coinciden con los que protagonizan la interna, ambos tipos de comunicación no son más que facetas del vasto poliedro que constituye la organización y sus procesos dinámicos y, en esa medida, resultan difíciles de aislar en la práctica, aunque podamos hacerlo aquí para su estudio detallado.

Es habitual en la literatura especializada, y resulta de utilidad, considerar diferentes tipos de comunicación interna según el grado de formalización de los canales de relación entre las personas de la organización. Desde este planteamiento puede clasificarse la comunicación según ésta sea formal o informal, teniendo en cuenta que entre estos dos polos pueden existir diferentes grados de formalización de las relaciones entre los miembros de la organización. En todo caso podemos caracterizar los extremos del continuo:

- **Comunicación formal:** Discurre a través de canales preestablecidos en los que están pautados y previstos los contenidos, las condiciones, los tiempos, los métodos y los soportes de la comunicación. Se centra especialmente en la transmisión de datos y de información, y generalmente excluye los elementos emocionales y afectivos. La comunicación formal, como puede apreciarse, es susceptible de ser diseñada y expresa la forma en que la dirección de una organización piensa que deben establecerse determinadas relaciones para abordar contenidos concretos. En todo caso hay que tener en cuenta que la comunicación formal:
 - o Se vincula a objetivos explicitables (es *finalista*).
 - o Los soportes, los contenidos y los mecanismos se seleccionan y diseñan en función de los objetivos y de las características de la organización (es *instrumental*).
- **Comunicación informal:** Se genera a través de los procesos de relación interpersonal que no se encuentran formalmente previstos, ni en referencia a

los participantes ni en referencia a los contenidos. Respecto de la comunicación formal pueden identificarse una serie de características diferenciales:

- o Es espontánea y no precisa reglas formales para que se produzca.
- o Al no precisar ningún tipo de mediación formal es más rápida.
- o Dado que se produce por iniciativa de los participantes, y en función de sus preferencias, y no por una causa externa a ellos, suele resultar más satisfactoria que la comunicación formal.
- o Incorpora sentimientos, emociones, valores, actitudes y preferencias personales.
- o Se organiza a través de vínculos personales que configuran racimos de relaciones ("*clusters*") y no necesariamente de forma lineal o en respuesta a necesidades organizativas explícitas.

Los canales formales e informales en las organizaciones son funcionalmente complementarios entre sí, aunque en muchas ocasiones se interfieran y puedan generar disfunciones. En general puede decirse que, cuando los canales formales son más restrictivos, orientados al control, y más pretendidamente reguladores del conjunto de las relaciones de las personas en la organización, en mayor medida se desarrollarán los canales informales de manera ajena e independiente de los formales. La inexistencia de puntos de contacto entre los canales informales y los formales puede generar disfunciones en la dinámica organizativa y pérdida de capacidades de la organización, sobre todo para prevenir o hacer frente a diferentes formas de problemática social y de conflicto. Cabe considerar aquí que la flexibilidad comunicativa de la organización implica, entre otras cosas, que los canales e instrumentos formales de comunicación no impidan las relaciones informales.

Tanto la comunicación formal como la informal transcurren a través de canales que siguen diversas direcciones dentro de la organización. Estas direcciones pueden ser identificadas si se consideran los perfiles de la estructura organizativa que se refleja en los organigramas. La direccionalidad de la comunicación constituye un factor extremadamente relevante, dado que es capaz de determinar quién se relaciona con quién, en qué circunstancias, con qué finalidad, con qué contenidos y con qué grado de implicación en los resultados de la interacción. En función de la posición que ocupa en el organigrama de la organización quien inicia el episodio

comunicativo, y de la posición del destinatario del mensaje inicial, se pueden establecer tres direcciones básicas: (1) vertical descendente, (2) vertical ascendente y (3) horizontal, que pueden describirse con mayor detalle.

(1) Comunicación vertical descendente

Se inicia en las posiciones de dirección y se dirige hacia los subordinados y colaboradores, utilizando las líneas jerárquicas preestablecidas en el organigrama en el caso de que la comunicación trascorra a través del sistema formal, o de manera ajena a esos canales en el caso de que se utilice el sistema de comunicación informal.

Los **mediadores** que habitualmente utiliza la dirección para habilitar la comunicación vertical descendente son muy diversas:

- Rituales y actos ceremoniales organizados por la dirección
- Órdenes verbales o escritas
- Circulares o notas internas
- Monitores ubicados en los lugares de trabajo
- Cartas y notas personales.
- Periódicos o revistas de empresa
- Dossiers de recortes de prensa
- Tablones de anuncios
- Manuales de acogida de los nuevos empleados
- Conferencias
- Actividades de formación
- Charlas y reuniones informativas.
- Megafonía interna.
- Carteles.
- Manuales de ética de la organización
- Sistemas de evaluación del desempeño y del rendimiento.
- Etc.

A través de estos mediadores fluyen diferentes tipos de **contenidos** que son, asimismo muy diversos. A modo indicativo podemos identificar los siguientes:

- Transmisión de órdenes
- Comunicación de objetivos empresariales

- Comunicación de cambios
- Demandas de opinión
- Demandas de datos e información
- Información acerca de la situación y de los proyectos de la empresa.
- Ofrecimiento de *feedback* acerca de los resultados obtenidos
- Corrección de errores de pilotaje
- Actividades dirigidas a la socialización de los nuevos empleados
- Recomendaciones
- Transmisión de valores y criterios de actuación.
- Transmisión de nuevos métodos de trabajo
- Trasmisión de criterios de evaluación del desempeño.
- Etc.

Considerando los mediadores y los contenidos pueden identificarse, entre otros, dos tipos de disfunciones susceptibles de producirse en el sistema de comunicación vertical descendente:

- **Puenteos:** que se derivan de no seguir la secuencia jerárquica establecida en el organigrama y que puede provocar situaciones de conflicto de rol (por ejemplo la persona puede recibir demandas contradictorias de dos superiores diferentes, o una persona que ocupa una posición en la línea jerárquica puede verse desautorizada) así como ser fuente de generación de rumores. Ha de entenderse que el puenteo constituye una disfunción propia del sistema formal de comunicación interna y que se genera en la mayoría de las ocasiones, bien por la existencia de ambigüedades en el trazado de los flujos formales, bien por interferencia del sistema informal.
- **Existencia de excesivos intermediarios en las cadenas de comunicación:** que provoca conocidos fenómenos de distorsión de los contenidos informativos. Asimismo genera lentitud de reacción y, en muchas ocasiones, aumento innecesario de requisitos previos a la acción o a la toma de decisiones.

(2) Comunicación vertical ascendente

Se inicia en las posiciones inferiores del organigrama jerárquico y se dirige hacia las posiciones de dirección utilizando, o no, las líneas jerárquicas establecidas a través del organigrama.

Los **mediadores** que se suelen habilitar para hacer efectiva la comunicación vertical ascendente son muy diversos y, en las últimas décadas, se han desarrollado en número, en visibilidad y en influencia en las organizaciones empresariales. Entre otros mediadores se pueden nombrar:

- Comités de empresa
- Grupos de trabajo
- Grupos de mejora, círculos de calidad, etc.
- Comités de seguridad e higiene del trabajo.
- Buzones de sugerencias.
- Publicaciones internas que contengan secciones abiertas a la colaboración de los empleados.
- Sistemas de quejas. Como por ejemplo los sistemas *speak up* (dígalo arriba) que permiten a cualquier empleado comunicar a la dirección cualquier problema o deficiencia detectado, estando está última obligada a responder.
- Sistemas de puertas abiertas (*open door policy*) que facilitan que los empleados puedan comunicarse directamente con la dirección según un sistema formalmente establecido.
- Comunicaciones personales o grupales realizadas a través de la línea jerárquica.
- Situaciones que propician la interacción informal.
- Estudios e informes realizados a través de estructuras de *staff* o línea, o a través de encargos externalizados.
- Encuestas de opinión.
- Procedimientos de apelación que facilitan un sistema formal a los empleados para manifestar su desacuerdo con decisiones concretas tomadas por algún superior jerárquico y por las que se siente afectado individualmente.
- Etc.

Los **contenidos** y objetivos de la comunicación vertical ascendente más habituales son del tipo de:

- Aseguramiento de que se han comprendido las órdenes y las informaciones establecidas a través del sistema de comunicación vertical descendente
- Demanda y negociación de condiciones laborales o de políticas que afectan al personal.
- Información operativa a la que resulta difícil acceder desde las posiciones de dirección.
- Identificación de oportunidades de mejora en el desempeño, en los métodos y en el rendimiento.
- Evaluación del desempeño de los directivos.
- Generación de alternativas para la solución de problemas.
- Exposición de quejas.
- Demanda de información.
- Demanda de conocimiento de objetivos que constituye una forma de demandar que las actividades se doten de sentido.
- Identificación del impacto y de los efectos de sistemas implantados (*feedback* a la dirección).
- Etc.

Pueden identificarse algunos problemas y disfunciones más frecuentes en los procesos de comunicación vertical ascendente que son del tipo de:

- Desconfianza de la dirección respecto a los subordinados en relación a la compatibilidad de intereses y a las capacidades de los mismos.
- Los estilos de dirección dominantes en la organización son extremadamente directivos y no ofrecen espacios a la participación.
- Incapacidad de la dirección para “vender” los sistemas de comunicación ascendente de forma que no se desactiva la desconfianza con la que se reciben, en algunas organizaciones, todas las propuestas que provienen de los superiores jerárquicos.
- Falta de seguimiento y de consecuencias positivas de la participación en la comunicación ascendente.
- Interferencias y conflictividad social.
- Dificultades de la dirección para compartir información.
- Etc.

(3) Comunicación horizontal

Se realiza entre personas o unidades organizativas que pertenecen al mismo nivel jerárquico en la empresa y tiene como objetivo la coordinación y la armonización de acciones, recursos y esfuerzos.

Los **mediadores** más habituales de la comunicación horizontal se reducen habitualmente a tres formatos:

- Relaciones cotidianas vinculadas con las actividades asignadas a cada miembro de la organización
- Reuniones de trabajo
- Informes

Los **contenidos** y objetivos más habituales se relacionan entre otros con:

- Distribuir cargas de trabajo entre los componentes de un equipo o de una unidad de trabajo.
- Compartir y socializar conocimientos y habilidades entre los componentes de un grupo.
- Tomar decisiones acerca de la defensa de intereses comunes.
- Analizar situaciones y problemas que afectan al conjunto de los miembros de una unidad de trabajo o a un colectivo.
- Mejorar métodos y procedimientos de trabajo.
- Etc.

Los problemas más habituales en la comunicación horizontal se plantean en términos de:

- Exceso de reuniones
- Ineficacia de las reuniones porque no se llega fácilmente a acuerdos, o porque no se implementan las soluciones adoptadas
- Desconfianza entre los participantes.
- Falta de liderazgo y dirección.

2.- Manifestaciones de la comunicación en las organizaciones. Indicadores.

Dado que la comunicación es un proceso cuya presencia resulta inevitable en todos los ámbitos de la organización, casi cualquier evento identificable es susceptible de interpretarse como manifestación comunicativa. Este hecho, que en principio facilita la visibilidad de los fenómenos comunicativos, también obliga a

establecer criterios que permitan elaborar indicadores eficaces y disponer de formas de discriminación de eventos. Pero, en todo caso, hemos de tener en cuenta que generalmente resulta más sencillo identificar las deficiencias de los fenómenos comunicativos que las situaciones en las que estos resultan coherentes y adecuados con las condiciones generales, con los propósitos, los contenidos de actividad, los procesos de trabajo y las estrategias organizativas.

Efectivamente, esto es así porque la comunicación constituye un factor que podría considerarse como higiénico, es decir, que si funciona de forma adecuada no es suficientemente perceptible, pero cuando muestra deficiencias, se convierte en una cuestión central y básica que reclama la atención de cualquier organización. Así, la calidad de la comunicación se plantea como una condición necesaria pero no suficiente para la funcionalidad del sistema organizativo.

A efectos de la planificación de la auditoría podemos identificar las manifestaciones de la comunicación organizativa atendiendo a diferentes áreas y ámbitos de análisis que plantean, para cada uno de ellos, contenidos diversos. De esa forma puede distinguirse entre:

a) Estructura organizativa. Consideramos aquí, en primer lugar, el propio organigrama, que establece la posición de las diferentes unidades de trabajo y las relaciones entre ellas, planteando una porción importante de los contenidos de las relaciones entre partes de la organización. En el nivel estructural habría que considerar también otros factores, como la existencia y relevancia de procesos que requieren la participación activa de diferentes unidades de trabajo, el grado de centralización de la toma de decisiones, los sistemas de acumulación y custodia de la información, etc. Asimismo, el diseño de los canales de información puede no ser adecuado y la insuficiencia de canales formales provocar, en ocasiones, que se utilicen canales informales para contenidos formales; determinados canales y personas pueden encontrarse sobresaturadas de contenidos o por la frecuencia de flujo de información, lo que genera una demanda de atención superior a las capacidades del sistema o de las personas; la estructura organizativa puede ser demasiado rígida, dificultando o mediatizando en exceso el establecimiento de determinadas relaciones, o planteando secuencias de intermediarios en la transmisión de contenidos demasiado largas, lo que hace más lentos los procesos de transmisión de información y aumenta el riesgo de distorsiones; etc.

b) Identificación de artefactos destinados específicamente a facilitar el establecimiento de relaciones entre miembros de la organización. Se

consideran aquí sistemas e instrumentos diseñados de forma explícita para facilitar la comunicación, con la finalidad de potenciar la relación entre agentes (por ejemplo las políticas de puertas abiertas que facilitan la relación entre directivos y subordinados), o destinados a potenciar la emergencia de determinados contenidos (como los buzones de sugerencias o los grupos de mejora, entre otros).

c) Identificación de roles especialmente relacionados con los procesos de comunicación y de flujos de información. En este sentido resulta tradicional identificar al menos cuatro roles específicos:

- o **Porteros:** Personas que, situadas en una posición estratégica en los canales de comunicación de la organización, controlan los contenidos, la velocidad o la dirección de flujo de esos contenidos. La posición de portero permite: retener temporalmente información, modificar los contenidos incorporando distorsiones, manipular el orden de llegada de los mensajes a los destinatarios, etc.
- o **Intermediarios:** Personas que no forman parte de los grupos formales o informales de la organización pero que mantienen relaciones con personas pertenecientes a esos grupos. El intermediario puede, o bien generar cuellos de botella, o bien facilitar los flujos de relación e información entre grupos.
- o **Puentes:** Personas pertenecientes a un grupo de la organización que mantiene relaciones con otros grupos y que, en un momento dado, puede facilitar el abordaje de situaciones de conflicto o propiciar el establecimiento de relaciones de cooperación.
- o **Cosmopolitas:** Personas pertenecientes al sistema organizativo pero relacionadas constantemente con el exterior (ambiente del sistema). Incorporan información y criterios procedentes del exterior, y facilitan la innovación y los cambios relacionados con la adaptación a las condiciones del ambiente.

d) Localización de barreras. Se considera como una barrera cualquier impedimento, tanto al establecimiento de relaciones fluidas como a la circulación de contenidos informativos dentro de la organización. En este sentido las barreras se pueden clasificar en las siguientes categorías:

- o **Barreras individuales:** Tendencia de algunas personas a anticipar y evaluar el contenido de los mensajes antes de que estos se hayan ejecutado en su totalidad; dar prioridad a la evaluación de los emisores sobre los contenidos de los mensajes; interpretar el contenido de los mensajes sin tener en cuenta la situación concreta del emisor y sus referentes contextuales, etc.
- o **Barreras de los procesos:** Bloqueos de la relación porque una de las partes no posee recursos suficientes para responder a un tipo de mensajes determinando; ambigüedad de los objetivos en uno o en los diferentes emisores; bloqueo por carecer de criterios para seleccionar el canal a través del cual responder al mensaje recibido; incapacidad para demandar aclaraciones complementarias ante la incertidumbre acerca de si se ha comprendido el mensaje; establecimiento de relaciones de “simulación de escucha” en las que una de las partes no está interesada en las aportaciones de la otra pero participa en la interacción por razones ajenas a los contenidos informativos que dieron lugar al episodio comunicativo, etc.
- o **Barreras ambientales e instrumentales:** La distribución de los espacios en la organización puede dificultar el establecimiento de relaciones cara a cara; dispersión geográfica, inadecuación o insuficiencia de las plataformas facilitadoras de la conectividad (p.e. internet, intranets, fax, teléfonos, etc.), etc.
- o **Barreras semánticas:** Multiplicidad de significados de palabras y conceptos que generan diversas interpretaciones, en ocasiones porque esas palabras y conceptos no han sido adecuadamente contextualizadas; incoherencia entre canales, de forma que los contenidos que se transmiten por un canal y los que llegan por otro no son percibidos como coincidentes en sus demandas y significados; uso excesivo de sobregeneralizaciones como *todo*, *nada*, *siempre*, *nunca*, etc, que predisponen a interpretaciones no siempre ajustadas a las condiciones de las circunstancias concretas; omisión de información que se da por conocida sin serlo y que para el receptor resultaría imprescindible para la comprensión del mensaje; etc.
- o **Barreras culturales:** Determinadas creencias y valores integrantes de la cultura pueden dificultar la interacción entre miembros de

diferentes colectivos o entender como una debilidad mostrar que no se han comprendido determinados contenidos informativos; etc.

- o ***Barreras vinculadas a las prácticas directivas:*** En ocasiones la inseguridad de algunos directivos les lleva a reiterar las órdenes y las explicaciones a sus colaboradores provocando en ellos la entrada en procesos de desatención; asimismo a veces se ofrece más información de la que el receptor es capaz de procesar en un tiempo dado, o esta información deforma la percepción de las prioridades de los contenidos; convocatoria de más reuniones de las que son necesarias, o incorporación de puntos del orden del día cuyo contenido no es relevante para una parte de los asistentes; etc.

3.- Propuestas metodológicas e instrumentales para la evaluación de la comunicación.

Antes de plantearnos el diseño de un modelo de auditoría para la comunicación interna en la organización es necesario hacer al menos dos consideraciones previas:

1. La omnipresencia de los fenómenos comunicativos en las organizaciones facilita la existencia de múltiples manifestaciones potencialmente útiles a fin de identificar las características básicas y las condiciones dinámicas del sistema de comunicación interna. Sin embargo, precisamente por ello, se hace más importante realizar una buena selección de indicadores a fin de que no se genere un exceso de contenidos informativos lo cual, generalmente, produciría redundancias capaces de provocar esfuerzos de asimilación e interpretación innecesarios.
2. Dado que, como se ha visto anteriormente, la comunicación constituye un componente higiénico de las organizaciones (se percibe cuando funciona mal pero no resulta tan visible cuando funciona bien), es posible que el propio diseño de la auditoría y la selección de instrumentos de investigación se encuentre muy escorado hacia la identificación de los elementos negativos y no permita reparar en la identificación de buenas prácticas que, produciéndose en una parte de la organización, pudieran ser extrapolables al conjunto de la misma.

Además de estas dos precauciones previas, una tercera fuente de sesgos y distorsiones en la auditoría puede provenir de la identificación de cuáles han de ser las unidades de análisis que se tomarán como referencia. Ha de entenderse

que, finalmente, en la auditoría de la comunicación interesa el conjunto de la organización pero, dado que el estudio de la relación entre las diferentes partes constituye uno de los objetivos de la auditoría, la identificación de estas unidades como unidades de análisis constituye una decisión crítica. Entendemos que son dos los tipos de criterios que pueden utilizarse eficazmente para la identificación de las unidades de análisis: por una parte el grado de homogeneidad de las actividades que se llevan a cabo así como las funciones que tiene encomendadas dentro de la organización y, por otra parte, la estructura interna y las características de las personas y elementos que componen esas unidades. En todo caso, dadas las características diferenciales de cada organización, resulta imposible establecer una regla fija para la delimitación de las unidades de análisis. Es por ello que, en ocasiones, en el transcurso de la propia auditoría puede plantearse la conveniencia de ampliar, reducir o modificar la delimitación de las unidades de referencia.

Como planteamiento general puede proponerse un modelo para la realización de la auditoría de la comunicación en cuatro fases consecutivas.

Fase 1. Exploración

Al finalizar esta fase las actividades realizadas han de garantizar la consecución de los siguientes objetivos:

- Descripción de la estructura de la organización y de las relaciones funcionales entre las partes.
- Identificación de las unidades de análisis que servirán de referencia en la auditoría.
- Localización de los informantes clave a los que se recurrirá para obtener información
- Identificación y descripción de los diferentes sistemas que, de manera exclusiva o en el contexto de otros programas, pretendidamente tienen una incidencia relevante en el sistema de comunicación.
- Identificación y descripción de los artefactos y elementos materiales destinados a incidir en el sistema de comunicación (manuales, carteles, videos, circulares, etc. así como sus contenidos y ausencias).
- Selección y/o construcción de los instrumentos que se utilizarán para la obtención y registro de datos e información sobre el sistema (cuestionarios, listas de comprobación, protocolos de entrevista, etc.).
- Definición del proceso concreto de investigación que se utilizará como plan director de las dos siguientes fases de trabajo.

En esta fase los instrumentos de obtención de información son básicamente: la observación, las listas de comprobación, el análisis documental y la entrevista.

Fase 2. Trabajo de campo en unidades de análisis delimitadas

En esta fase se plantea el estudio exhaustivo sobre el terreno del sistema de comunicación para lo que se propone que un mismo esquema de trabajo se aplique a cada una de las unidades de análisis identificadas en la fase anterior, considerando a los individuos o pequeños grupos de trabajo como agentes del sistema analizado.

Al finalizar esta fase se ha de estar en condiciones de poder describir con suficiente detalle, para cada una de las unidades de análisis, el sistema de comunicación. Para ello es relevante conocer:

- Estructura formal de autoridad y responsabilidad: organigrama.
- Estructura informal de autoridad y responsabilidad: sociograma.
- Organización básica del trabajo. Mecanismos de coordinación.
- Identificación de los circuitos formales e informales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Identificación de bloqueos.
- Identificación de los roles (porteros, intermediarios, puentes, cosmopolitas) y dinámica de interacción de los mismos.
- Identificación de emisores más relevantes. Determinación de la cantidad, frecuencia y contenidos de información proveniente de los emisores que acumulan el mayor porcentaje de emisión de mensajes.
- Calidad de los mensajes emitidos, evaluada desde la posición del receptor.
- Conocimiento de la calidad de las relaciones interpersonales que interfieren o facilitan el flujo de información.
- Identificación de actitudes, valores, creencias, comportamientos y prácticas.
- Identificación y valoración de habilidades de comunicación.
- Estructuras y soportes materiales de comunicación.
- Lugares de intercambio comunicativo (formales e informales).
- Formatos, rituales y modalidades de intercambio comunicativo (reuniones de trabajo, entrevistas, charlas, cursos, etc. considerando el grado de formalización, participación, estilo del discurso, ritmos, estilo de

animación, eficacia, eficiencia, protagonismo, pertinencia de los contenidos, etc.).

- Identificación de barreras y evaluación de su incidencia.

Para la obtención de información en esta fase los instrumentos que ofrecen un mayor rendimiento son: las listas de comprobación (consideradas como instrumentos de la observación), los cuestionarios y las entrevistas.

La lista de comprobación nos permite constatar la presencia o ausencia de soportes materiales, contenidos informativos, etc. Así por ejemplo nos facilita el registro de la existencia o ausencia de tabloneros de anuncios o de prensa escrita interna, al tiempo que permite contabilizar cuáles son los contenidos de esos soportes y la rotación de los mismos. Las listas de comprobación han de referirse a hechos, u objetos y no a opiniones; en principio tienen una intencionalidad descriptiva, aunque posteriormente los datos obtenidos puedan ser utilizados para la elaboración de indicadores (por ejemplo ¿qué porcentaje de miembros de la organización ha realizado sugerencias a través del buzón destinado a la recepción de las mismas?).

Los cuestionarios se destinan a la apreciación de hechos difícilmente objetivables de forma directa (por ejemplo “mis superiores ofrecen información suficiente acerca de las tareas a realizar” o “se dispone de tiempo suficiente para preparar las reuniones de trabajo”) y a la identificación de opiniones y valoraciones realizadas por los miembros de las diferentes unidades de análisis. Dado que se trata de contenidos que no siempre son dicotómicos (si / no) es importante que las opciones de respuesta reflejen las posibilidades de gradación en las evaluaciones, por lo que resulta conveniente la utilización de escalas tipo Likert (de 3, 5 ó 7 tramos)

En muchas ocasiones es de especial utilidad considerar el pase de un mismo cuestionario a diferentes personas situadas en distintas posiciones jerárquicas. En este sentido la utilización de cuestionarios de autopercepción conjuntamente con otros de heteropercepción nos permiten acceder, no sólo a las evaluaciones que la persona realiza, sino también a las atribuciones que efectúa acerca de los comportamientos y opiniones de los otros. Esto es especialmente importante si se considera que las conductas de relación están altamente determinadas, tanto por las percepciones de las personas como por las atribuciones que se realizan acerca de la conducta o de las valoraciones de los otros.

Finalmente, las entrevistas constituyen un instrumento insustituible, dado que permiten tanto localizar información como contrastarla. Ya que las listas de

comprobación y los cuestionarios pueden ser considerados como instrumentos cerrados, y altamente dirigidos en cuanto a sus contenidos, será conveniente recurrir a las entrevistas en su modalidad semiestructurada de manera que se facilite la emergencia de información no prevista en protocolos demasiado estructurados para esta misión. Asimismo, la entrevista constituye un formato útil para demandar ilustraciones acerca de la dinámica relacional entre personas a través de la propuesta de casos e incidentes críticos.

Fase 3. Integración de información y aproximación al modelo global de comunicación.

El objetivo de esta fase consiste en utilizar la organización global como unidad de análisis de referencia. Para ello es imprescindible considerar cada una de las partes definidas en la primera fase y analizadas en profundidad en la segunda, como elementos esenciales del sistema organizativo.

Podemos distinguir dos momentos diferentes de la investigación en esta fase. Por una parte resulta útil describir las relaciones entre partes en términos de intercambio de información:

- Qué contenidos entran y cuáles salen.
- Con qué frecuencia.
- A través de qué canales.
- Qué circuitos de flujo de información y documentación se establecen entre unidades.
- Qué personas asumen roles de porteros o de puentes.
- Qué contenidos se reservan a la relación informal.
- Qué fallos del sistema formal se resuelven desde el informal.
- Qué barreras se pueden identificar y cómo se superan o se intentan superar.
- Identificar las instancias que existen para la toma de decisiones, de pilotaje o de arbitraje en los conflictos entre unidades.
- Describir las relaciones de subordinación entre unidades.
- Etc.

Esta parte descriptiva se realiza fundamentalmente a través de entrevistas y de análisis documental, atendiendo especialmente a las diferencias entre los procedimientos formalmente previstos y los que efectivamente se llevan a cabo en la organización.

La descripción ha de dar inicio a una primera formulación acerca de la calidad del sistema de comunicación interna, de manera que se planteen posibles relaciones de covariación entre factores identificados en términos de funcionalidad o disfuncionalidad atendiendo especialmente a las formas en que en la organización se enfrentan, si se hace, las posibles disfuncionalidades identificadas.

En esta parte, más orientada a la valoración del sistema, el trabajo interno del equipo de auditoría constituye el fundamento básico de la actividad. Para ello se evitarán contactos estrechos con el personal de la organización a fin de mantener la distancia necesaria que permita la formulación de hipótesis acerca de la dinámica del sistema de comunicación de la organización.

El resultado material de esta fase consiste en una propuesta provisional de informe de auditoría de la comunicación.

Fase 4. Contrastación y redacción del informe

En esta última fase podemos identificar asimismo dos momentos diferentes. En primer lugar es conveniente contrastar el informe provisional obtenido como resultado de la actividad de la tercera fase con un grupo de personas representativas de las distintas instancias de la organización, a través de formatos grupales que permitan la discusión conjunta de los contenidos del informe. En segundo lugar, al finalizar la discusión en grupo, puede ser útil que se complemente un cuestionario individual que recoja las opiniones individuales acerca de los contenidos, la organización, los aspectos formales, identificación de ausencias, grado de acuerdo con las conclusiones, etc.

Es necesario comprender que esta actividad de contrastación del informe no supone en ningún caso que la auditoría haya de ser el resultado de un consenso entre los miembros de la organización y el equipo de auditoría. En realidad el objetivo es incorporar las aportaciones del proceso de contraste a las propias conclusiones del informe. Ello es relevante porque permite evaluar hasta qué punto, determinadas afirmaciones acerca del funcionamiento organizativo, se fundamentan sobre datos contrastados o se encuentran contaminados por creencias y contenidos culturales capaces de sesgar la percepción de determinadas prácticas y procesos de interacción. Finalmente la redacción definitiva del informe por parte del equipo de auditoría habrá de incluir la información y las conclusiones incorporadas en esta última fase.

BIBLIOGRAFÍA

Bartoli, A.: *Comunicación y organización*. Paidós, 1992.

Elías, J. y Mascaray, J.: *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1998

Katz, D. y Kahn, R.L.: *The social psychology of organizations* (2ª edición) John Wiley & Sons, 1978

Kreps, G. (1990): *Organizational Communication*. Longman, New York.

Moreno, G.: *Introducción a la comunicación social actual*. Playor, Madrid., 1983

Watzlawick, P. (1983): *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, Herder, (6ª edición)

Watzlawick, P. (1981): *¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación*. Barcelona, Herder.