

Comunicación organizacional y grupal

LAURA W. BLACK¹

TRADUCCIÓN:

MÓNICA ARANGO ARANGO

CARLOS FERNANDO ALVARADO DUQUE

Resumen

Desde diferentes perspectivas teóricas se analizan, aquí, los desarrollos de los estudios en comunicación organizacional y grupal en Norte América. Se muestra cómo diferentes tendencias y áreas de investigación se mueven entre intereses por la información y por procesos e influencias de la comunicación en contexto. Para tal propósito, este documento reconoce la necesidad de una investigación que incluya la relación estructura-proceso en el ámbito de influencia mutua entre comunicación, organización y grupo.

Palabras clave: comunicación organizacional, medios, estudios en comunicación, comunicación grupal.

Organizational and group communication

Abstract

From different theoretical perspectives are discussed here, developments in organizational studies and group communication in North America. It shows how different trends and areas of research interest are moved between information and processes and influences communication in context. For that purpose, this paper recognizes the need for research which involves the structure-process relationship in the field of mutual influence between communication, organization and group.

Keywords: organizational communication, media, communication studies, group communication.

1 Profesora Asociada y Directora del Curso Básico (Hablar en Público) en la Facultad de Estudios en Comunicación en la Universidad de Ohio (2007 –presente). Tiene un Doctorado y un Master en Comunicación de la Universidad de Washington, y es Licenciada en Estudios Interdisciplinarios de la Universidad de Miami. Es la editora de la revista *Journal of Public Deliberation* y ha editado una edición especial de *International Journal of Public Participation* sobre las prácticas de comunicación en las reuniones públicas. Correo electrónico: blackl1@ohio.edu

Gracias por estar presentes el día de hoy. Hablaré sobre comunicación organizacional y grupal tal como son entendidas en Estados Unidos. Comenzaré ofreciendo una revisión sobre los modos de estudiar la comunicación organizacional. Voy a hablar sobre algunos de los temas de investigación que se han estudiado y luego pondré ejemplos de mi propia investigación y la de varios colegas para ilustrar algunas ideas.

Existen tres grandes rutas para el estudio de la Comunicación Organizacional en Norteamérica. La primera, dicho de manera sencilla, examina cómo las personas se comunican dentro de un entorno organizacional. Esta perspectiva comprende la organización como si fuera una clase de contenedor y estudia qué pasa a su interior. Una segunda ruta no asume la organización como un contenedor cerrado, sino que analiza el modo en que toda empresa o institución se relaciona con el entorno. En lugar de ver la organización como una especie de caja sellada, se piensa en ella como una entidad viva dentro de un sistema de mayor envergadura. La última vía es de carácter retórico y está en sintonía con la perspectiva de mi colega el Doctor Butterworth, quien intervino antes en el marco de este Simposio. Esta ruta asume que, actualmente, la comunicación es la que crea y da forma a la organización.

Esta tendencia retórica muestra un punto de vista más sustancial y se basa en afirmar que la organización está compuesta por símbolos, metáforas, documentos, interacciones. Todos estos elementos son comunes en los Estados Unidos y ofrecen un acercamiento al análisis de la comunicación organizacional. Algunos de estos estudios son muy cuantitativos, propios del científico social, otros son de naturaleza cualitativa y existen otros basados en un enfoque de carácter crítico.

Deseo hablar de cuatro grandes áreas de estudio dentro de la comunicación organizacional. La primera explora los procesos de comunicación, el modo como la gente se comunica. La segunda estudia la estructura de la organización y cómo se da forma a la comunicación. En tercer lugar, se encuentra el análisis de problemas éticos y de poder, y en cuarto una perspectiva que reconoce las organizaciones en su contexto.

Existen muchos procesos que los académicos de la comunicación organizacional estudian. Debido a que gran parte de los desarrollos de esta área se dan en las empresas y en negocios lucrativos, muchos de los estudios se concentran en el análisis de información. Los investigadores se preguntan "¿cómo es la información compartida al interior de la institución?" o "¿cómo se toman las decisiones dentro de la organización?". Dado que las empresas tienen una necesidad copiosa de información, existen grandes áreas de estudio. Otros interrogantes indagan por cómo los líderes motivan a sus empleados, cómo las empresas influyen sobre sus públicos para adoptar innovaciones, cómo es la gestión de conflictos y la negociación cuando se pone a un grupo de personas juntas durante todo un día -y algunos de esos días no se llevan bien- y cómo las personas manejan sus conflictos al interior de las organizaciones.

Otra serie de estudios no se centran en la información, pero sí se interesan en el análisis de la comunicación que se produce al interior de la organización. La cultura dentro de una organización es creada por la forma en que las personas hablan entre sí sobre: símbolos, rituales e historias. Los académicos también analizan los procesos de identidad e identificación dentro de las organizaciones. Por ejemplo, yo trabajo en la Universidad de Ohio y me siento orgullosa de ello. Tengo una fuerte identificación con la Universidad y me siento feliz de venir a otro lugar y representar a mi institución. Este es un ejemplo de identificación, donde mi

identidad se conecta con la identidad de la organización. Dicho compromiso se logra a través de procesos de comunicación.

Los últimos dos procesos de los que quiero hablar tienen que ver con el desarrollo de emociones. El primero es llamado *trabajo emocional* y tiene lugar cuando las personas tienen que manejar diferentes emociones en su lugar de trabajo. Así, quienes trabajen en servicio al cliente o son auxiliares de vuelo, e incluso personas que trabajan en centros de atención de emergencias, tienen que controlar sus emociones mientras, al mismo tiempo, deben manejar las emociones de las personas con quien interactúan. A partir de este tipo de experiencias se puede determinar qué tan satisfechos están los trabajadores con su organización y cómo se sienten consigo mismos. Finalmente, el segundo proceso analiza las relaciones creadas en el lugar de trabajo. Este tipo de indagación busca comprender amistades, formas de fraternización o relaciones amorosas que tienen lugar al interior del ambiente laboral. Dichas relaciones pueden afectar la manera en que la gente toma decisiones, la cantidad y calidad de información que es compartida e incluso el grado de efectividad en las tareas dentro de la organización.

Una gran parte del proceso de comunicación es diseñado para ayudar a las organizaciones a funcionar mejor, ser más eficientes en la práctica organizacional. El proceso comunicacional también se forma por las estructuras con que son constituidas las organizaciones. Aunque yo creo que toda interacción tiene estructura, que toda comunicación tiene estructura, es claro que las organizaciones son entes estructurados. El modo de compartir información es diferente si nuestro rol depende de una jerarquía vertical a si estamos en una estructura en red.

Un elemento clave para la investigación es el modo en que se vinculan los procesos y las relaciones en la organización. Voy a ofrecer un ejemplo de una investigación que realice con otros profesores que indagan sobre estructura y proceso, desde el punto de vista sociológico e informático. Nuestro objetivo era indagar ¿cómo las organizaciones virtuales colaboran y establecen reglas de trabajo? Yo tiendo a ser poco tradicional, y decidí tomar como caso Wikipedia. Sabemos que Wikipedia es una enciclopedia en línea. Sabemos que las personas pueden actualizar información acerca de diversos temas en esta plataforma y que podemos aprender accediendo a esta base de datos. También sabemos que nadie recibe un pago por escribir en Wikipedia, los aportes son voluntarios. La comunidad que participa en este proceso está diseminada por todo el mundo. Lo que es menos obvio es que quienes trabajan en Wikipedia también han creado reglas sobre cómo deben realizarse los aportes. Han establecido políticas en sintonía con el tipo de colaboraciones de los usuarios. Las políticas son gestionadas por los usuarios que, detrás de escena, deciden qué se debe incluir y qué no. Y esas políticas determinan el comportamiento aceptado al interior de Wikipedia.

Me interesaba entender de qué manera escriben las políticas que rigen su propio comportamiento. Por eso seleccionamos un ejemplo de dichas políticas, que los usuarios denominan: *'no ataques personales'*. Nuestra esperanza era que, al entender el proceso que estos *'wikipedistas'* utilizan en su trabajo, podríamos ampliar nuestra comprensión sobre los equipos virtuales en ambientes no convencionales. Tomamos prestada una idea del terreno de la deliberación para tomar decisiones, denominada *deliberación democrática*, con el fin de examinar su comportamiento. Lo primero a considerar era el modo como se solucionan

problemas. En un grupo ideal se compartiría información de manera libre, se priorizaría lo más relevante, se identificarían posibles soluciones y se tomarían, en consecuencia, las mejores decisiones. En un grupo deliberativo ideal, la gente tendría una igualdad de oportunidades para hablar y se esforzaría para entender otros puntos de vista. También tratarían de considerar, equitativamente, otras opiniones para, finalmente, aceptar cualquier punto de vista con respeto. Como esto es un ideal, no esperábamos que todas las personas siguieran al pie de la letra estas condiciones deliberativas. Sin embargo, dicha perspectiva era una herramienta útil para analizar qué decisiones tomaba el grupo de una manera amable y cuáles impedían el trabajo colectivo.

A partir de estas ideas creamos un esquema de análisis para determinar la contribución de cada persona a la discusión. Luego de ello medimos qué integrantes deliberaban, lo cual nos permitió hacer un mapa en red para visualizar toda la conversación. En esta red los círculos pequeños representaban a los participantes y los círculos grandes a los miembros con mayor número de intervenciones (en círculos pequeños se indica los que solo dijeron una o dos cosas). Con el uso de colores se reveló qué tan deliberativa fue la conversación: verde es buena; amarilla media, y roja no útil. No voy a entrar en cada detalle, pero lo que la red hace es exponer diferentes roles que las personas están desempeñando con diversos patrones comunicativos durante la interacción. Por ejemplo, vemos un círculo rojo arriba cuando la persona es muy negativa y muchos de los otros están tratando de evitar que se salga del grupo. También vemos situaciones en las que hay tres puntos verdes en fila: cuando las personas están trabajando juntas de manera efectiva. Esta investigación es un ejemplo del tipo de estudios que se interesa por comprender tanto los procesos como las estructuras de las organizaciones para mejorar su nivel de comunicación.

Ahora bien, otra clase de estudios en el campo organizacional supone analizar la relación entre *poder* y *ética*. Esta línea de investigación es sumamente importante en Estados Unidos. Algunos académicos comprenden el liderazgo y el empoderamiento de los empleados cómo un benéfico para la organización, mientras que otros realizan cuestionamientos éticos. Se hacen preguntas como: ¿cuándo los líderes tienen mucho poder?, ¿cómo usan el poder que poseen?, ¿en qué momento los empleados abusan del poder que poseen?

Otros investigadores se interesan por la forma en que las organizaciones controlen a sus empleados y los métodos de resistencia que existen para evitar dicho control. Por ejemplo, huelgas, quejas o políticas que animan a la gente a tomar partido. Finalmente, indagamos por problemas del poder relacionados a acoso, matoneo o maltrato laboral. Muchas organizaciones tienen reglas en contra de estos comportamientos, pero aun así ocurren continuamente al interior de la empresa. Nos preguntamos ¿por qué pasa esto? y ¿qué puede hacerse para cambiarlo?

El área final de estudio es el contexto de las organizaciones. Esto implica pensar fenómenos como la globalización. Emergen interrogantes como: ¿cuánto poder político tienen las compañías?, ¿qué pasa cuando las compañías americanas van a otros países?, ¿cómo el mercado global da forma a las políticas organizacionales? Un breve ejemplo. Uno de mis estudiantes de posgrado es de un pueblo muy pequeño en Ohio que solía ser un centro para la compañía de envíos DHL. Esta compañía empleó a casi todos los habitantes del pueblo. Cuando la empresa cerró dejó a muchas personas sin trabajo y, durante años, la gente luchó contra el desempleo.

Luego de tres o cuatro años un grupo de compañías trato de reconstruir la zona. Mi estudiante formuló la siguiente pregunta: "¿cómo la intervención de organizaciones comunitarias puede contribuir a reconstruir un pueblo después de una crisis?". Su trabajo se concentró en estudiar el tipo de colaboración entre organizaciones para construir reglas de interacción en su propia comunidad. Este proyecto de investigación sigue en curso y continuamos trabajando con las personas en este pueblo.

La cámara de comercio, la administración municipal y las organizaciones sin ánimo de lucro querían saber qué podían hacer para que el pueblo se convirtiera en un mejor lugar para las personas jóvenes y así se evitara que se marchasen. Nuestro estudio indaga de qué modo la población de jóvenes-adultos puede identificarse con su propio pueblo para ubicarse laboralmente a su servicio. Este es un proyecto de investigación académico, pero también tiene implicaciones políticas reales. Gracias a él, el Gobierno ha creado pequeños premios para que la gente compre casas o para perdonar los préstamos estudiantiles y así mantener a los moradores en su propia comunidad.

Un último ejemplo. La comunicación en grupo es, de alguna manera, parte de la comunicación organizacional porque muchos académicos buscan equipos para ver cómo interactúan. Este campo de comunicación grupal se ha expandido para investigar familias, equipos de fútbol, grupos comunitarios y clubes sociales. Mi interés personal es el diálogo público y ver cómo los miembros de una comunidad, al congregarse, hacen uso de los grupos de comunicación para resolver problemas concretos.

Para resumir, la investigación en comunicación organizacional y grupal se centra en las conexiones que pueden tener lugar entre interacción, estructura y contexto. Estas conexiones ayudan a crear la realidad del grupo y dar forma a resultados que nos interesan a los académicos. Muchas gracias.