
1991a *En la Calle otra vez. Las bandas: Identidad urbana y usos de la comunicación*, ITESO, Guadalajara.

1991b "Las Bandas: entre el mito y el estereotipo. ¿emergencia de nuevas formas de comunicación?", en *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, Vol. IV No. 11. Universidad de Colima, Colima.

— y PALOMAR

1988 *La construcción de la realidad a través del discurso informativo. El caso del terremoto de 1985*, Tesis de licenciatura, ITESO. Guadalajara.

WOLF, M.

1984 "Géneros y televisión", en *Analisi*, 9. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

1982 *Sociologías de la vida cotidiana*, Ediciones Cátedra, Madrid.

UNIVERSIDAD Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO*

• Pablo Casares A.**

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional ha tenido un desarrollo relativamente reciente. Esto es particularmente cierto en nuestro país, que ha tendido a seguir los patrones que se han dado en este campo en los Estados Unidos (siguiendo los pasos de la administración de empresas y el desarrollo de las relaciones humanas en las organizaciones, buscando adaptarlos a la realidad de las organizaciones mexicanas).

En este contexto, la práctica profesional de la comunicación en las instituciones ha seguido cronológicamente tres etapas: su inicio, centrada en los medios (en la década de los años 60); la adquisición de su identidad, centrada en la comunicación interpersonal y grupal para el desarrollo organizacional y de los recursos humanos (en los años 70); y, su desarrollo (en la última década), en la que se busca una comunicación institucional integral que posibilite relaciones humanas más eficientes, en función de los objetivos de la organización, y fomentar en sus públicos una imagen coherente con su identidad.

* Esta es una versión ampliada y modificada del trabajo "Organizational communication in Mexico" presentado originalmente en la Conferencia Anual de la International Communication Association, (ICA) el 29 de junio de 1990, en Dublín.

** Profesor Titular y Director del Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, en México, D.F.,

El seguimiento de patrones venidos de otros países y el pragmatismo en el campo profesional, así como el énfasis de la investigación universitaria en otros campos, no han favorecido el desarrollo en México de la sistematización académica del manejo de la comunicación y la imagen de las instituciones. Para iniciar un acercamiento al estudio de la comunicación organizacional, se propondrán elementos para el diseño de un modelo que incluya la identidad institucional, la identificación de y con su personal, el análisis de medios de comunicación, las implicaciones de la imagen de las organizaciones en sus públicos y el diseño de una estrategia comunicativa integral para el desarrollo institucional y de su personal.

Los intereses y necesidades de las empresas han motivado, en general, el desarrollo de la comunicación organizacional. Sin embargo, la evolución reciente de este campo, particularmente la necesidad de considerar al personal para enfrentar con eficiencia un mercado global y muy competitivo, abre la posibilidad de enfatizar la importancia de responder a los intereses y necesidades de los trabajadores, en el contexto de una administración humanista. Se pretende proponer un modelo que permita contribuir a alcanzar los objetivos institucionales al mismo tiempo que se promueve el desarrollo y bienestar del personal; dado que es el personal el que deberá alcanzar esos objetivos, y lo hará más efectivamente en la medida en que sus intereses personales se identifican con los institucionales.

Sin embargo, las universidades mexicanas no han tomado este campo profesional como objeto de estudio de su análisis crítico.*

En este trabajo se busca un acercamiento desde la investigación universitaria al campo de comunicación organizacional, proponiendo un modelo para diseñar una estrategia comunicativa integral en diversas instituciones. Para ello, se-

* Muchas universidades han considerado a la comunicación organizacional o a algunos de sus elementos en sus planes y programas de estudio. A nivel de docencia, hay muchos ejemplos de cómo, retomando el desarrollo del campo en otros países, se estudia este campo profesional. Sin embargo, a nivel de investigación, el desarrollo es prácticamente nulo.

ñalaré algunos elementos del desarrollo de este campo profesional en su contexto, haré una somera reflexión sobre la escasa relación de la investigación en las universidades con este campo profesional, y plantearé que es posible un mayor acercamiento. Finalmente, propondré elementos para el diseño de un modelo de comunicación organizacional.

DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

la década de los '60

En esta década, se iniciaron los estudios universitarios de comunicación, centrados en los medios masivos de comunicación, y se inició la difusión de la disciplina, que tuvo en la UNESCO, concretamente vía CIESPAL, un apoyo; sobre todo en los campos específicos del periodismo y la comunicación para el desarrollo.

Para comprender mejor los procesos de comunicación en América Latina, se recurrió a la corriente de investigación tradicional proveniente de Estados Unidos. Desde otra perspectiva, a partir de la influencia del rompimiento con el estructural funcionalismo y el desarrollismo -a partir del marxismo y de la crítica a la comunicación dominante-, se cayó en la denuncia del imperialismo cultural y la penetración ideológica de los valores capitalistas a través de la comunicación, con características de intolerancia que se manifestaron en esa época, en las ciencias sociales en general.

Las demandas específicas en el campo de trabajo expresaron el auge del desarrollismo latinoamericano. El campo de trabajo (a nivel de medios masivos) creció aceleradamente; surgió la informática en América Latina y se inició la expansión de los estudios de comunicación, siguiendo el patrón que proporcionan los países industrializados, particularmente los Estados Unidos.

En el ámbito empresarial surgió la preocupación por la difusión del marxismo, a raíz del triunfo de la revolución cubana y cierta expansión del movimiento guerrillero. Sin

embargo, más allá de esto, se prestó poca atención a lo que sucedía en el campo económico y político a nivel nacional y latinoamericano.

Lo importante era el aprovechamiento del desarrollo estabilizador y del proteccionismo para la obtención del máximo de utilidades lo más pronto posible. Fue la época del "sistema cerrado y del actor racional" de Richard Scott (Peters y Waterman, 1984), en México, donde dominó la preocupación por la división del trabajo, el control de corte tayloriano en la producción y el énfasis en el orden burocrático weberiano. Como reacción a la crítica desarrollada en las universidades, surgió una reacción de rechazo a sus planteamientos.

Al iniciarse los estudios de comunicación en México, más allá del periodismo, el modelo inicial fue el desarrollado por la Universidad Iberoamericana. El estudio de la comunicación se centró en los medios y la comunicación interna en las organizaciones se redujo a un concepto limitado de relaciones públicas. Se iniciaron diversas escuelas de comunicación, y en la segunda mitad de la década ya había dos modelos adicionales de enseñanza de la comunicación: surgió el Modelo Xochimilco, con su sistema modular, en la Universidad Autónoma Metropolitana; y, se transformó la Licenciatura en Periodismo en Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Sin embargo, el poco conocimiento que se tenía en México de la comunicación en las instituciones y el énfasis centrado en los medios masivos de comunicación, permitió que prevaleciera la tendencia de los egresados de comunicación interesados en el campo de las instituciones a centrarse en las áreas de publicidad y relaciones públicas, fundamentalmente, y de la propaganda política. Algunos profesionales formados en la universidad incursionaron en el campo de las relaciones públicas y se iniciaron los primeros intentos de manejar sistemáticamente la comunicación no-masiva en las instituciones; sin embargo, en este primer acercamiento, y dado el énfasis prevaleciente en el campo de la administración de recursos humanos en las normas y el control, se inició un

campo de trabajo de la comunicación al interior de las instituciones, pero enfocado hacia el exterior: publicidad y promoción, organización de eventos, atención a clientes y proveedores principales, difusión de comunicados o gacetillas en periódicos, etc. Esta fue la década del inicio de la comunicación organizacional, marcada por la confusión entre comunicación y medios de comunicación.

La década de los '70

En esta década, las posiciones críticas derivadas del Marxismo se desarrollaron en las ciencias sociales y predominó el maniqueísmo de los apocalípticos y los integrados, en una situación polarizada por incapacidad de las diversas corrientes teóricas para dar cuenta de los fenómenos sociales y proponer caminos viables de solución. Al final de la década surgió la crisis en las ciencias sociales y la necesidad de búsqueda de nuevos caminos de explicación y salida a la crisis económica se volvió tarea urgente.

En el estudio de la comunicación, pasaron diversas modas intelectuales derivadas principalmente del acelerado avance y cambios constantes en el ámbito de la comunicación y la información, de la influencia del desarrollo de las demás disciplinas sociales y de las discusiones en los foros internacionales por un nuevo orden económico internacional. Sucesivamente fueron llamando la atención de los estudiosos de la comunicación temas como: semiótica, análisis del discurso, imperialismo cultural, comunicación alternativa, políticas nacionales de comunicación, se buscó explicar y enfrentar los nuevos fenómenos desde una perspectiva crítica, lo que llevó también al dualismo de los apocalípticos e integrados y a un denunciismo, junto con la propuesta de formas de comunicación alternativas al esquema dominante, lo que permitió que cobrara relevancia la comunicación interpersonal y, sobre todo, grupal.

El estudio de la comunicación organizacional se limitó a la adaptación de estudios y avances realizados en Estados Unidos, y su aplicación en las instituciones de nuestro país. Sin embargo, la fundación de la Asociación Mexicana de Co-

municación Organizacional (AMCO), el inicio de relaciones con la International Association of Business Communicators y, sobre todo, el surgimiento de demandas específicas del campo profesional (hacia el fin de la década), permitieron diferenciar con claridad a la publicidad y a la comunicación organizacional, y generaron una separación de este campo profesional de la visión restringida de relaciones públicas. Sin embargo, prácticamente no se desarrolló académicamente el estudio de la comunicación organizacional, más allá de estas distinciones. El énfasis se centró en el uso de medios al interior de las instituciones (boletines, revistas internas, videos, etc.).

Se dio un desarrollo expansivo de las comunicaciones, de la informática y, consecuentemente, del mercado de trabajo. La comunicación en las instituciones, tanto públicas como privadas se perfiló como una profesión con características definidas; mientras que las relaciones públicas, la publicidad y la propaganda avanzaron aceleradamente. Asimismo, en América Latina se desarrolló la comunicación popular, como respuesta comunicativa de resistencia a las dictaduras. Se consolidaron los modelos mercantiles y se afianzaron los grandes monopolios; particularmente Televisa y O'Globo.*

En México, la organización política del sector empresarial y su intervención directa en la economía y la política se desarrollaron y fortalecieron, ante lo que percibía como políticas socializantes del régimen de Luis Echeverría, primero, y los delirios de grandeza de José López Portillo, después.

Se desarrolló la administración de recursos humanos, siguiendo siempre los patrones provenientes de los Estados Unidos. En esta década, aunque continuó el predominio del

* En ambos casos, la relación de estos consorcios con los respectivos aparatos gubernamentales de sus países y su dominio de los correspondientes mercados fueron definitivos. Televisa entró en franca alianza con el gobierno mexicano, después del intento fallido del gobierno de Luis Echeverría por frenar la fuerza de su expansión. En el caso de O'Globo, esta consolidación fue posible tanto por su habilidad para aprovechar las circunstancias, estableciendo una alianza con el aparato gubernamental burocrático-autoritario, primero, y su distanciamiento al final de la dictadura. En ambos casos, la conformación de los gustos de sus audiencias fue la cristalización de su labor de años.

"sistema cerrado y del actor racional" de Scott en México, se abrió paso al "sistema cerrado y del actor social".

Hacia la segunda mitad de la década, cobraron fuerza los planteamientos que dieron origen a lo que posteriormente se concretaron en la corriente del desarrollo organizacional.

Se difundieron las ideas de Elton Mayo y sus conclusiones sobre los experimentos de Hawthorne, en los talleres de montaje de la Western Electric, las Teorías X y Y de Douglas McGregor y la importancia de los sistemas de liderazgo y la administración del todo, que planteó Chester Barnard. Asimismo, se conocieron las teorías organizativas de Philip Selznick de la "competencia diferenciadora" y del "carácter organizativo" (antecedora del concepto de cultura organizacional). A pesar de la resistencia de unos sectores del ámbito empresarial (quizá derivado de su endurecimiento por lo que percibían como políticas gubernamentales agresivas al sector privado o por temor a la reacción de los trabajadores), el aspecto humano de las organizaciones empezó a cobrar fuerza lentamente.

La clara separación de los ámbitos de la publicidad y de las relaciones públicas, permitió el desarrollo de ambas y el desarrollo incipiente de la comunicación organizacional. Así, hacia el final de la década, apareció un conjunto de prácticas profesionales, antes desarrolladas de manera incipiente (básicamente centradas alrededor de la publicación de órganos internos de comunicación -boletines, revistas, manuales de inducción, etc.) en el campo de la comunicación interna. Esta fue la década de la identidad de la comunicación organizacional como profesión.

La década de los '80 y las tendencias para los '90

Hubo desconcierto en el ámbito de las ciencias sociales, pues las predicciones fallaron. Se desarrolló un claro intento por consolidar estas ciencias en América Latina. Sin embargo, este intento se ha visto entorpecido por la crisis de los paradigmas, que en su afán positivista de predecir los fenómenos sociales de manera similar a las predicciones de las ciencias exactas, se enfrentaron a la complejidad de los procesos sociales. Ade-

más, los cambios recientes en la URSS, en Europa del Este y en el Medio Oriente cambian definitivamente los parámetros de análisis, al quedar fuera de la escena mundial la polarización este-oeste.

La tensión entre crisis internacional y nacional se reflejó en la tensión entre la aplicación obstinada de modelos liberales de desarrollo, por una parte y la búsqueda regional de alternativas, por la otra. Sin embargo, hasta la fecha no hay claridad respecto a ninguno de los modelos aplicados. Estamos en busca de un nuevo paradigma que dé cuenta de los fenómenos sociales y contribuya con sus análisis a la búsqueda de una sociedad más democrática.

En el estudio de la comunicación, se pasó de las posiciones maniqueas al desconcierto por la crisis de los paradigmas y la búsqueda de nuevos caminos. Nuevas Tecnologías y culturas populares se consolidaron como preocupaciones, pero ahora se trata de unas preocupaciones ligadas al desarrollo de procesos que se dan en la realidad social de América Latina y de México. En concreto, fue evidente la necesidad de contextualizar los fenómenos comunicativos en el ámbito de la cultura, lo que ha permitido tener una visión más integral de la comunicación. Surgió la preocupación de realizar análisis descriptivos de los planes y programas de estudio de las escuelas de comunicación a nivel latinoamericano y analizar su pertinencia en relación con las diversas necesidades sociales de prácticas profesionales de comunicación.

Los modelos nacionales de comunicación se consolidaron y se amplió el ingreso de profesionales en el ámbito gubernamental. La expansión masiva de la telemática y la generalización de la computación en bancos, monopolios y gobiernos llegó a ser un hecho en casi toda la región latinoamericana.

Se empezó a saturar el mercado por exceso de profesionales en busca de trabajo, particularmente en los medios masivos de comunicación. Este proceso se complicó con la contracción del mercado de las empresas ante las prioridades en época de crisis (los problemas de la comunicación son secundarios ante la necesidad de sobrevivir de muchas empresas), por la poca claridad respecto de la efectividad de la comunica-

ción en las organizaciones y, porque, en ocasiones, también hubo deficiencias en los programas realizados en comunicación organizacional.

En esta década aumentó considerablemente el número de escuelas, lo que reforzó la tendencia a la saturación de los mercados (sólo en México se llegó a 80 escuelas de comunicación con más de treinta mil estudiantes). Sin embargo, las necesidades sociales de comunicación, necesariamente siguieron ampliándose en una sociedad que se complejiza cada día más.

Por lo anterior, se sintió con más claridad la necesidad de entender a la profesión del comunicador, su relación con la universidad y los procesos de formación de profesionales; aunque se alcanza a percibir que el reconocimiento creciente de la comunicación organizacional tiende a abrir un amplio campo de trabajo.

La desconfianza del sector empresarial ante las políticas del régimen de Miguel de la Madrid eran la expresión de la experiencia, de los dos regímenes anteriores (como fue vivida e interpretada). La organización política de este sector y su intervención directa en la economía y la política crecieron a lo largo de la década. Gracias a las políticas económicas neoliberales y dada la continuidad de políticas de austeridad fiscal y la progresiva liberalización económica desde 1983, que culminó con la reprivatización de la banca, en mayo de 1990 y al relativo control del descontento social (a través del mantenimiento de prácticas antidemocráticas sobre todo a nivel electoral) el sector empresarial recobró la confianza en el gobierno.

Por otra parte, la liberalización de la economía nacional, en el contexto de una globalización de la economía mundial, están forzando a la eficiencia de las empresas, por el incremento de la competitividad de los mercados.

Se continuó el desarrollo de la administración de recursos humanos, siguiendo los patrones provenientes de los Estados Unidos. Se pasó de una manera más clara a la etapa del "sistema abierto y del actor racional" de Scott; en la que (siguiendo los trabajos de Alfred Chandler y de Paul Laurence y Jay Lorsch) se puso un énfasis especial en la relación entre las instituciones y su medio ambiente, aunque en detrimento

del aspecto humano de la administración. Esta tendencia se vio reforzada, en ambos sentidos, por la crisis por la que atravesó el país durante la década y por el incremento de la competitividad en los mercados.

Sin embargo, la inquietud derivada del deterioro del ingreso real de los trabajadores, y el malestar social generado por el olvido del factor humano, ha forzado a las organizaciones a volver su atención, a su personal y sus intereses, como medio necesario para alcanzar los objetivos institucionales (incluyendo la obtención de utilidades, en el caso de las empresas) y su consecuente supervivencia. Además, la persistencia de la crisis no permite olvidar el entorno de las instituciones. Esto se ve reforzado por un mundo crecientemente competitivo y en el que el desarrollo tecnológico tiende a homologar la calidad de los productos y a ligar su venta a la prestación de servicios (Chávez, 1989). Además, hay más conciencia de la importancia del factor humano en una economía basada cada día más en la prestación de servicios y donde la generalización del desarrollo tecnológico hace que el ser humano pase a ser un elemento determinante en alcanzar esta calidad.

Es este contexto, actualmente se percibe una tendencia hacia la cuarta etapa de Scott: la del complejo actor social en un sistema abierto. Siguiendo los planteamientos de autores como Karl Weick y James March, "la empresa aislada deja paso a otra sometida a los embates de un conjunto de fuerzas externas en continua fluctuación y rápido movimiento" (Peters y Waterman, 1984), en la que la cultura organizacional, la posibilidad de identificación del personal con los objetivos institucionales (que los comparta), a partir de la satisfacción de sus intereses y la proyección coherente de identificadores, que promueva en sus públicos una imagen adecuada de las organizaciones, pasan a ocupar un lugar preponderante, sobre todo, ante la necesidad de aumentar la productividad de las empresas por el incremento de la competencia. Más que en "recursos humanos", el énfasis se pone ahora en *relaciones humanas*.

A partir del desarrollo de las prácticas profesionales propias del comunicador organizacional, reforzado por la evolución de la administración de recursos humanos, es clara

la necesidad de una comunicación que permita los flujos de información ascendente y horizontal, al igual que la comunicación descendente. Esto implica responder a necesidades de comunicación del personal al igual que a las de la organización: sólo así será posible que éstas tengan la capacidad de atender a los intereses y necesidades de su personal.

Desde luego, esos intereses y necesidades del personal a que buscan responder las organizaciones, se relacionan directamente con el ámbito laboral: satisfacción en el trabajo, remuneración satisfactoria, condiciones laborales adecuadas, reconocimiento, etc.

Estos procesos de cambio en las prácticas profesionales de comunicación en las organizaciones y en la concepción de las relaciones laborales han implicado un paso adelante en el proceso de humanización de las organizaciones.

Estos procesos han sido forzados por la coyuntura de crisis, por la creciente importancia del sector servicios de la economía, y por la percepción de la mayor demanda de mejores servicios en su relación con la venta de productos. Se trata de procesos vistos como necesarios para la que las organizaciones cumplan sus objetivos con efectividad, y para poder sobrevivir en un mundo cambiante.

Por otra parte, hay más conciencia de la importancia de propiciar una imagen institucional adecuada en sus públicos y la correcta identificación de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones de desarrollar una proyección de identificadores correspondientes con los objetivos de las mismas, abarcando todos sus ámbitos, desde la comunicación con el personal, hasta la comunicación de la organización y su personal con el público: la búsqueda de una comunicación organizacional integral que promueva imágenes adecuadas de las organizaciones aparecen con fuerza como tendencia para esta década.

Lo anterior, implica la necesidad de, la identificación real de intereses del personal con los objetivos institucionales (lo cual supone tanto la satisfacción de intereses del personal como el logro de los objetivos de las organizaciones) y una comunicación coherente en la relación directa con el público,

en los programas de relaciones públicas y en las campañas publicitarias, a partir de una claridad en la conciencia de la identidad de las organizaciones (no podía ser de otro modo). Ha surgido la necesidad de una verdadera comunicación organizacional integra. Los años '80 coformaron la década del desarrollo de la comunicación organizacional; y, la década de los '90, será la de su consolidación, según se aprecia por las tendencias actuales.

LA SEPARACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL CAMPO DE LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

El que la evolución de la comunicación al interior de las organizaciones en México en las últimas tres décadas se haya dado al amparo del desarrollo de la administración de recursos humanos de los Estados Unidos, en parte es explicable por la dependencia económica e ideológica acentuada en los grupos dominantes, respecto de los Estados Unidos y a que, como tendencia general, los profesionales de la comunicación organizacional han asumido la ideología de estos sectores.*

Es paradójico, sin embargo, que el desarrollo teórico de los estudios sobre comunicación ha tenido tan poco impacto en la comunicación en las organizaciones, aunque muchos de los profesionales que trabajan en este campo vienen de escuelas de comunicación.

Aún más, **partiendo** de diferentes preocupaciones e intereses, culturas y concepciones del tiempo, la comunicación organizacional no se ha desarrollado como un campo académico. Busca responder pragmáticamente a las necesidades sentidas de las grandes empresas, que requieren de elementos para la toma relativamente rápida de decisiones en un mundo cuyos cambios acelerados lo exigen así.

* Esto puede explicarse, en parte, porque para responder a las demandas de su trabajo, los profesionales de la comunicación organizacional han recurrido a la única fuente que han encontrado para documentarse: los estudios de profesionales y académicos estadounidenses.

También, esta separación es explicable, por el maniqueísmo existente en las últimas tres décadas, tanto en el ámbito académico como en el ámbito de las empresas del sector privado:

- Para los académicos, la comunicación organizacional se ubicaba en el ámbito a combatir de la burguesía; y si hubo un acercamiento al campo, fue con el ánimo de la denuncia del instrumento de explotación capitalista y de dominación ideológica.

- Los profesionales de este campo veían el ámbito académico como el de la intelectualidad crítica de izquierda, que pretendía destruir lo que en esa ideología se entiende como los "valores inalienables" de la cultura occidental: propiedad privada, la orientación empresarial y la libertad individual.

Durante las últimas décadas, la teoría de comunicación en México y América Latina ha estado ligada a las preocupaciones políticas de los países del tercer mundo: imperialismo y dependencia; desigualdad económica y dominación política; cultura popular y autogestión. Sin embargo, su incidencia real en el ámbito en el que se pretende incidir ha sido, por lo general, muy limitado.

En contraste, la evolución de la comunicación organizacional se ligó al desarrollo de corrientes de administración de recursos humanos: productividad, manejo de personal, desarrollo organizacional y de las relaciones humanas; con una incidencia creciente en el ámbito en el que se pretende incidir, derivada de su orientación pragmática, por la necesidad de responder eficientemente a requerimientos inmediatos.

Sin embargo, hay algunos puntos en común. Tanto en la comunicación organizacional como en el estudio académico de la comunicación social, se ha pasado por etapas similares en cuanto al enfoque comunicativo: de los medios masivos de comunicación, en los años sesenta, tanto en el análisis crítico de los medios y su manejo (políticas de medios) como en el uso de medios de comunicación en las organizaciones (publicaciones, videos, etc.); a la comunicación a nivel grupal e interpersonal, en los años setenta (los análisis de la cotidianidad en las organizaciones o en las comunidades); para

llegar a análisis más completos en los que el concepto de cultura ocupa un lugar fundamental, en los años ochenta.

Aún más, esta separación entre el desarrollo de la crítica académica y la práctica profesional en este campo puede reducirse mucho.* El desarrollo de la profesión (cfr. Foltz, 1985; D'Aprix, 1985) en el ámbito institucional y la disminución de la polarización de las posiciones, así como el encontrar puntos comunes de interés, a pesar de las diferencias, pueden llevar a una apertura en el ámbito académico, que permita hacer una crítica fundamentada (más allá de la mera denuncia de los males del capitalismo) y propositiva a la comunicación organizacional y a un acercamiento de los profesionales en el campo a las universidades, para reflexionar seria y críticamente sobre las implicaciones sociales de esta profesión.

Hay elementos que hacen pensar que los cambios que se están dando en el mundo generan demandas específicas que pueden tender a modificar la manera como se percibe a la comunicación en las organizaciones.

Esto implicaría que, sin caer en la ingenuidad de las "buenas intenciones" de las organizaciones políticas, empresariales y sociales, es posible pensar que la demanda desarrollada por el público consumidor de los servicios y productos de esas organizaciones y el resultado de las luchas por mejorar las condiciones de los trabajadores, están llevando a que las prácticas profesionales de la comunicación en las instituciones se modifiquen.

Se trataría de un cambio para tener como punto central el satisfacer las necesidades e intereses de los trabajadores y de los consumidores, antes que (o más precisamente, como el camino más adecuado para) alcanzar los objetivos (incluyendo la obtención de utilidades en el caso de las empresas) y la consecuente supervivencia de las organizaciones (Casares, 1990).

* Lo suficiente como para poder trabajar juntos y compartir experiencias y reflexiones. Desde luego, no se espera (no es posible ni deseable) que las diferencias entre trabajo académico y práctica profesional desaparezcan completamente.

CONCLUSIÓN: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA

A partir de las tendencias anotadas en el campo profesional de comunicación organizacional, pretendo hacer un acercamiento para la sistematización y el análisis de sus prácticas desde dentro del mismo campo (en contraste de la denuncia desde el exterior).

Propongo un modelo desde el ámbito académico (desde el espacio que maneja tiempos que permiten la reflexión, frente al ámbito profesional cuya demanda de soluciones no deja mucho tiempo para reflexionar). Desde aquí, presento elementos para el desarrollo de un modelo de comunicación organizacional, que permita la sistematización de una práctica profesional, hasta ahora alejada, salvo aisladas excepciones, de la indagación universitaria en México.

Los objetivos del modelo son:

1.- Proponer una metodología para intervenir de manera deliberada, sistemática y coherente en la conciencia de la identidad institucional de manera que corresponda mejor a su realidad externa (su contexto y su ubicación en él) e interna (sus relaciones comunicativas), para que se adecúe a lo que pretende ser (sus objetivos inmediatos, mediatos y a largo plazo). A partir de ahí, podrá incidirse en su comunicación, para promover una imagen más apropiada, congruente y positiva en sus públicos.

Esta intervención deberá partir de un diagnóstico de la imagen institucional interna y contribuir a que la institución se acerque al cumplimiento de sus objetivos así como al desarrollo y bienestar de su personal.

2.- Plantear la necesidad de una estrategia comunicativa integral que permita propiciar la imagen pertinente de las instituciones en sus públicos internos e incidir en la cultura organizacional, a partir de la identidad institucional. Asimismo, se pretende que esta estrategia permita proyectar los identificadores de esta imagen a sus públicos externos, bus-

cando una disposición adecuada hacia la institución y sus productos o servicios, a través de los mensajes más apropiados para este fin.

3.- Proponer un programa de intervención profunda a corto, mediano y largo plazos, a partir de la estrategia, que garantice el establecimiento de un sistema permanente de comunicación integral.

Para desarrollar este modelo, se deberán considerar algunos conceptos que permitan sistematizar y analizar críticamente su aplicación. Algunos de estos conceptos son los siguientes:

1.- La institución, como tal, cuenta con un conjunto de recursos que tienen un significado, que dicen algo a sus miembros (públicos internos), a instituciones y personas que tienen relación con ella (públicos externos directos) y al público en general (públicos externos indirectos). Se trata de recursos significantes (Martín Serrano, et. al., 1983), identificadores de la organización.

2.- Estos identificadores suscitan en sus públicos (tanto internos como externos) cierta percepción y cierta opinión: una imagen institucional (reconocimiento, distinción, valoraciones diversas, proximidad afectiva, etc.). Esta imagen es una representación imaginaria y puede corresponder más o menos con lo que la institución es o la "realidad objetiva". Sin embargo, para el que la tiene, esta representación es la realidad y la base de su relación con la organización. Ahora bien, es posible modificar esta imagen en términos más positivos para la institución y más coherentes con lo que es y pretende ser (Chávez, 1989), a partir, en parte, de la comunicación adecuada de los identificadores institucionales.

3.- La institución tiene una serie de características que comparte con otras instituciones; pertenece a un tipo de organizaciones. Esto define el carácter de la institución (privada o

pública, de asistencia, de servicio público o con afán de lucro, perteneciente a determinado sector de la economía, etc., que implican lógicas de funcionamiento diferente).

4.- También hay unas características que son propias de la institución que, hacen que sea como es, única (distinguible de todas las demás instituciones), que aunadas al carácter definen su personalidad (sus objetivos, el tipo de productos y servicios que ofrece, etc.) (Tejada, 1987).

5.- Como parte de la personalidad de la institución, hay un conjunto de valores, actitudes y conductas; que implican modos de pensar, de percibir y de actuar; estos modos son más o menos compartidos por el personal de la institución y definen la manera como éstos se relacionan entre sí y con el exterior; por tanto, definen cómo se relaciona la organización consigo misma y con su medio. Este conjunto de valores, actitudes y conductas que vive y que le interesa promover y vivir, es la cultura institucional (Chávez, 1989).

6.- Asimismo, como parte de la cultura institucional, la organización tiene una manera de percibirse a sí misma, una percepción de su identidad institucional (una autoimagen, que corresponde a la imagen que los individuos y grupos de la organización tienen de ella). Esta percepción de su identidad corresponde en cierta medida a la realidad y se expresa a través de la comunicación que la organización realiza permanentemente. Así, se promueve una imagen que incide en la representación mental que los públicos (tanto internos como externos) se hacen de la institución (Tejada, 1987).

7.- La comunicación incide en la imagen que los individuos y grupos pertenecientes a la organización tienen de ella, en su identificación con ella. La comunicación tiene un efecto en el nivel en que el personal se siente parte de la organización y asume como propios la filosofía*, misión y valores institucionales.

* Este concepto no tiene nada que ver con el amor a la sabiduría de los filósofos.

8.- En el caso de instituciones gubernamentales, la cultura burocrática (valores, actitudes, conductas, normas prácticas, etc.) y las clientelas políticas (intra y extraburocráticas) corresponden a la cultura organizacional y a públicos internos y externos particularmente importantes. Sin embargo habrá que considerar de manera especial las relaciones de coherencia/contradicción en relación con los sistemas de interdependencia burocrática y de la institución concreta con el tipo de régimen político vigente y el proyecto del grupo dominante (Oslak, 1982).

9.- La profesión del comunicador institucional debe investigarse a partir de la concreción de sus prácticas, pero considerando el contexto de la formación social del país, ya que ésta fija sus límites y establece sus parámetros de acción en lo económico, lo político, lo social y lo cultural (Casares, 1988).

10.- A partir de intervenir en la sistematización y uso deliberado de los recursos significantes, de los identificadores, y considerando las múltiples relaciones que tiene con sus públicos, la institución puede comunicarse con ellos de manera que incida en la lectura que hacen de ella, para mejorar su opinión de la organización, su imagen (Tejada, 1987).

11.- Hay una estrecha relación entre conciencia de identidad, identificación, personalidad e imagen institucionales e influyen de manera directa en las relaciones humanas que se dan al interior de la institución y con sus públicos externos. Por tanto, tienen un papel como apoyo, o como obstáculo, para el alcance de los objetivos de la organización con efectividad y para satisfacer los intereses y el bienestar de su personal (Foltz, 1985 D'Aprix, 1985).

fos griegos; lo retomo por que es un concepto generalizado en el campo de la comunicación organizacional y se refiere a la manera como la institución se percibe y percibe su contexto. De la misma manera el concepto de "misión", que se entiende como los objetivos generales de la organización.

12.- La incidencia que se pueda tener en la identificación y la personalidad institucionales, así como la imagen en el público, a través de un programa integral de comunicación, puede afectar a la identidad institucional, y provocar modificaciones en la personalidad y en la cultura de la organización. Esto puede implicar cambios en la filosofía, la misión, los objetivos y/o las políticas institucionales. Por tanto, el programa integral de comunicación puede, incluso, ser un elemento (entre otros) en la promoción del cambio institucional, en función del cumplimiento de los objetivos de la organización con efectividad y a la vez satisfacer los intereses y el bienestar de su personal (Kulhavy y Schwartz, 1981).

BIBLIOGRAFIA

CASARES ARRANGOIS, Pablo

- 1990 La universidad y el desarrollo organizacional en México, UIA, México (mimeo).

- 1988 Desarrollo básico de la formación de recursos humanos en comunicación para el desarrollo. Informe de investigación, UIA, México, (mimeo).

CHAVEZ, Norberto

- 1989 *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Gustavo Gili, S.A., Barcelona.

FOLTZ, Roy y Roger D'APRIX

- 1985 "Communication in Contemporary Organizations", en *Inside Organizational Communication*, Longman Inc., Nueva York.

KULHAVY, R.W. Y N. H. SCHWARTS

- 1981 "Tone of Communication and Climate Perceptions", *Journal of Business Communications*, Vol. 18, No. 1, Nueva York (invierno).

MARTIN SERRANO, Manuel et. al.

- 1983 "Génesis de la comunicación", *Teoría de la comunicación y análisis de la referencia*, A.C., Madrid, 2da. Edición.

OZLAK, Oscar

- 1982 "Política, planeación y desarrollo institucional en América Latina", trabajo presentado en el Seminario Internacional. Hacia una tipología de los planes nacionales y un análisis de su efectividad, México, (septiembre).

PETERS, Thomas y Robert H. WATERMAN jr.

- 1984 *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana S.A., México.

TEJADA PALACIOS, Luis

- 1987 *Gestión de la imagen corporativa, Creación y transmisión de la identidad de una empresa*, Editorial Norma, Bogotá.

EL NIÑO COMO APRENDIZ Y TELEVIDENTE EN LOS ESTUDIOS DE AUDIENCIA EN MÉXICO (1968-1990)*

• Guillermo Orozco Gómez**

Desde 1968, cuando la relación entre la TV comercial y la educación pública se evaluó empíricamente por primera vez, ha habido una significativa tradición en los estudios de la audiencia infantil de la TV. En contraste con la investigación sobre la TV que se ha reportado en la literatura en inglés, la mayoría de los estudios sobre audiencia en México de algún modo u otro han vinculado la educación con la TV. En este contexto, este trabajo examina el modo en que se ha abordado la audiencia infantil en la investigación mexicana sobre la TV en las últimas dos décadas.

El análisis se centra en las concepciones de los niños como sujetos que aprenden y como televidentes. Se enfatizan también el papel de la TV como medio y como institución social y el juicio de los investigadores sobre el proceso cognoscitivo de los niños. Al enfocarse en estos elementos, la discusión muestra que al conceptuar a la escuela y a la TV principalmente como "proposiciones de contenido" se ha privilegiado la ideología del televidente como la esfera de mayor influencia de la TV. Por consecuencia, la vinculación entre la

* Versión actualizada de la ponencia "TV Audience Research in Mexico: Conceptions of the Child Audience", presentada en la reunión anual de la ICA, Dublín, Irlanda, junio 29 de 1990.

** Profesor titular del Departamento de Comunicación y coordinador del Programa de Investigación en Comunicación y Prácticas Sociales, UIA, México.