

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SISTEMA FORMAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DESDE LA PERSPECTIVA DE AUDITORÍA DEL SISTEMA HUMANO-(ASH)*

Quality Assessment of Formal Internal Communication System from the Perspective of Human System Audit - (HSA)

David Hernández García

Doctor en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Universidad de Barcelona. España. 2008. Máster en Dirección de Empresas. Escuela de Administración de Empresas. Barcelona. España 2000. Comunicador Social. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín. Colombia. 1998. En la actualidad se desempeña como docente, consultor e investigador universitario.

davidh@udea.edu.co

Correspondencia: Facultad de Comunicaciones - Universidad de Antioquia - Ciudad Universitaria, Bloque 12 -111. Calle 70 No. 52-21 – Medellín, Colombia

Santiago Díaz de Quijano

Doctor en Psicología del Trabajo. Profesor Emérito Universidad de Barcelona. Catedrático en psicología de las organizaciones. Autor del modelo de Auditoría del Sistema Humano-(ASH).

sdiazdequijano@ub.edu

Correspondencia: Universidad de Barcelona - Pg. Vall d'Hebron 171 (campus de Mundet, edifici de Ponent). 08035 Barcelona, España

* El presente artículo presenta parte de los resultados de la tesis doctoral *Las relaciones entre el sistema formal de comunicación interna, el clima de comunicación y la identificación de los empleados en las organizaciones* desarrollada durante los años 2005 al 2007 en la Universidad de Barcelona, España.

RESUMEN

Como estructura y fenómeno psicológico, la comunicación organizacional es de gran importancia por su capacidad para trascender los ámbitos de las actividades y estrategias de nivel organizacional. En ese sentido, el enfoque sistémico ve a la organización como un sistema compuesto por estructuras interdependientes e interrelacionadas que buscan el logro de los objetivos institucionales, y el sistema de comunicación interna, dentro del enfoque sistémico, se configura como las prácticas y procedimientos para el intercambio de información.

Palabras clave: Evaluación, calidad, sistema, comunicación organizacional, enfoque sistémico.

ABSTRACT

As a structure and psychological phenomenon the organizational communication is of great importance for its ability to transcend the fields of activities and strategies at the organizational level. In this sense, the systemic approach sees the organization as a system composed by interdependent and interrelated structures seeking to achieve the institutional objectives, and the internal communication system, within the systemic approach, has been configured as the practices and procedures for the exchange of information.

Keywords: Evaluation, Quality, System, Organizational Communication, Systemic Approach.

Recepción: 20 de enero de 2011
Aprobación: 23 de febrero de 2011

INTRODUCCIÓN

En el marco del presente trabajo teórico – empírico, la comunicación organizacional, como estructura y fenómeno psicológico, juega un papel de trascendental importancia por la capacidad que tiene para permear todos los ámbitos de las actividades organizacionales y de la posibilidad de intervenir con estrategias organizacionales.

Pese a que se cuestiona su configuración como disciplina, se presentan en este artículo las diversas vertientes y perspectivas conceptuales para su estudio, dejando claro que para los objetivos definidos en la investigación se abordó el fenómeno comunicacional desde una perspectiva tanto macro -al valorar la comunicación organizacional como un subsistema dentro del sistema global de la organización- como micro -en el estudio de fenómenos psicológicos individuales-.

En el presente artículo se hace una revisión de la conceptualización de la comunicación organizacional desde el enfoque sistémico (macro), que ve a la organización como un sistema compuesto por un cierto número de estructuras interdependientes e interrelacionadas que se orientan a la consecución de los objetivos institucionales, y en donde el Sistema Formal de Comunicación Interna se constituye como el conjunto de prácticas y procedimientos establecidos para intercambiar información, establecer consultas y/o transmitir órdenes a y entre los empleados en relación con distintos objetivos y a través de flujos con distintos sentidos.

Coherente con este enfoque, en este artículo se presentan además los principales esquemas evaluativos del fenómeno y se introduce teóricamente tanto la definición como el modelo de evaluación empírico denominado ASH.

CONCEPTUALIZACIONES

Para poder comprender la Evaluación de la Calidad del Sistema Formal de Comunicación Interna dentro del modelo de Auditoría del Sistema Humano- (ASH) es necesario primero realizar conceptualizaciones acerca de la comunicación organizacional, ya que la importancia de ésta radica en que ésta puede permear todos los ámbitos de las actividades organizacionales, precisa de esfuerzos institucionales y, de manera particular, ha sido valorada como un importante antecedente de la identificación de los empleados con la organización (Kramer, 1991; Smidts, et al., 2001; Cheney y Christensen, 2001).

Según Kreps (1995,12), la comunicación organizacional es “el proceso por medio del cual los miembros de la organización recolectan información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella”, cumpliendo una función crucial de provisión de información con sentido. Este valor dado a los

fenómenos comunicacionales en el contexto empresarial ha generado un amplio campo de estudio en el mundo del comportamiento organizacional, el cual es abordado no sólo por los teóricos de la comunicación sino por múltiples escuelas de las ciencias sociales.

La investigación de este conjunto de fenómenos, vinculada en sus inicios de forma casi exclusiva al campo administrativo es, además, muy joven, tanto que a pesar de los esfuerzos y desarrollos alcanzados en los últimos cuarenta años todavía es insuficientemente reconocida como objeto independiente de estudio y algunas veces ha sido considerada como campo de la psicología, de las relaciones públicas o de la administración (Saladrigas, 2005).

Pese a esta condición algunos autores, como Varona (1993), plantean que sí es posible considerar la comunicación organizacional como una disciplina y que de hecho ésta se ha concebido e investigado desde diferentes perspectivas conceptuales.

Como evidencia de ello, en la perspectiva funcionalista tradicional, que concibe a las organizaciones como “objetos” que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales (Danniels & Spiker, 1991), la comunicación organizacional es una actividad objetiva y observable que puede por lo tanto ser medida, clasificada, y relacionada con otros procesos organizacionales y que se orienta a examinar principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación (Varona, 1993).

Otra corriente más moderna dentro de la perspectiva funcionalista, conocida como funcionalismo contemporáneo, adopta una visión más dinámica de lo que es una organización y del papel de la comunicación dentro de la misma. Los funcionalistas contemporáneos conciben la organización como un “sistema viviente” integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos (Monge, Farrell, Eisenberg, Miller, & White, 1984).

De otro lado, la perspectiva interpretivista ve a las organizaciones como “culturas” (Pacanowsky & O’Donnell-Trujillo, 1984). Las organizaciones, como las culturas, poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se refleja en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones.

En este enfoque, la organización es un fenómeno más subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. Los

investigadores en esta perspectiva se centran en el significado de las acciones y producciones comunicacionales de una organización (símbolos, historietas, metáforas, contenido de las conversaciones, etc.) y en la manera como se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales (Putnam, 1982).

La perspectiva crítica se centra en el estudio de cómo las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas (Habermas, 1979) para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización (Deetz, 1982; Mumby 1987). El objetivo básico de este tipo de investigaciones es descubrir primero, qué prácticas comunicativas están siendo sistemáticamente distorsionadas a través del uso del lenguaje (retórica organizacional) y de los símbolos; segundo, desenmascarar los intereses creados que sirven; y tercero, crear una conciencia que rechace toda forma de dominación y opresión dentro de la organización (Conrad & Haynes, 2001).

Desde un enfoque más psicológico, la comunicación organizacional resume los influjos de la Teoría Humanística de las Organizaciones (Mayo; Mc Gregor y Likert), la Teoría Funcionalista (Radcliffe- Brown; Malinowski; Lazarfeld; Robert Merton) y la Psicología Cognitiva.

Desde esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen de la existencia de una correlación lineal entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que se centre la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación.

Ello imprime un papel activo al receptor quien selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Lo que es denominado como filtros conceptuales y que no es más que el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos (Jablin & Putnam, 2001)

En esta línea, el énfasis investigativo desde la perspectiva psicológica ha estado sobre las características de los individuos que afectan la comunicación entre ellos. Según esto, los individuos están ubicados dentro de un entorno que tiene gran cantidad de información que no puede procesarse totalmente, convirtiéndolo en un aspecto importante de los procesos de comunicación (Jablin & Putnam, 2001).

Aquí, los procesos cognitivos internos de emisores y receptores han sido significativos, lo que ha motivado el estudio de los estilos de comunicación de los líderes (Jablin, 1982), la distorsión en la comunicación por las relaciones jerárquicas (Fulk y Mani, 1986), entre otras.

Es de reconocer el trabajo realizado en el campo de la psicología de las

organizaciones, la descripción de los patrones de comunicación entre los individuos y la organización como un todo (Thibaut y Kelley, 1959; Cartwright y Zander, 1968; Adler, Rosenfeld y Towne, 1992).

LA COMUNICACIÓN EN EL ESTUDIO DE FENÓMENOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Son pocas las teorías e investigadores que se han centrado en la evaluación de la comunicación organizacional dentro de modelos explicativos de otros fenómenos psicológicos. Pettit, Goris y Vaught (1997) invitaron a los investigadores a ir más allá en este campo de la Psicología Social, enfocándose en el estudio de las relaciones entre la comunicación y las diversas expresiones del comportamiento organizativo.

Es necesario indicar en este punto que en los últimos años, sin embargo, han aparecido algunos trabajos relativos a las características de la comunicación organizacional y sus efectos sobre determinados fenómenos organizativos. En esta línea, podemos referenciar trabajos como el de Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish & DiFonzo (2004), quienes relacionaron los contenidos y la frecuencia de los mensajes institucionales con los procesos de adaptación y cambio organizacional.

En su investigación los autores encontraron que la comunicación desde la dirección, como principal estrategia utilizada para reducir la incertidumbre en los procesos de cambio en entidades públicas, está relacionada con la reducción de tales sentimientos y con el incremento del control percibido en cuanto a los cambios estratégicos. La calidad de la comunicación durante los procesos de cambio estudiados fue medida mediante la aplicación a los empleados de un cuestionario, diseñado a partir de la literatura sobre comunicación y cambio.

Otro trabajo a referenciar en este campo, es el desarrollado por Hinds y Keisler (1995), en el cual compararon el tipo de relaciones de comunicación entre grupos de trabajo con tecnologías informáticas y entre grupos tradicionales. En su estudio, los autores definieron dos variables categóricas: la dirección de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y la distancia de la comunicación (intragrupo, intradepartamento y extradepartamento). Como un hallazgo a resaltar está el hecho de que el incremento de las tecnologías en el trabajo implicó un énfasis en la estructura colaborativa y en el flujo de comunicación horizontal para los empleados técnicos.

Así mismo, debe referenciarse la investigación de Horsley y Barker (2002), donde exploraron diferentes enfoques de comunicación en situaciones de crisis,

valorando los esfuerzos que al respecto tienen las agencias estatales en cuanto al diseño de planes de comunicación, las fuentes de información institucional y la relación con medios externos. La calidad de la comunicación durante las situaciones de crisis fue medida mediante un cuestionario que valoraba las características de actividades, políticas y planes de comunicación diseñados y desplegados.

Sin embargo, aunque esta serie de trabajos son un valioso aporte al conocimiento de las influencias comunicacionales sobre diferentes fenómenos organizativos, su foco se limita sólo a algunas características particulares de un engranaje más amplio: el sistema formal de comunicación interna de la organización. Como lo indicó Jones, et al. (2004), se hace necesario avanzar en las dos vías, tanto en el nivel micro (donde los estudios despliegan y evalúan características individuales de los procesos comunicativos) como en el macro (donde los estudios valoran las direcciones, contenidos y objetivos de los flujos de comunicación organizacional).

Basada en esta invitación la investigación que originó este artículo pretendió aportar en aquella línea que aborda el fenómeno comunicacional desde una perspectiva tanto macro -al valorar la comunicación organizacional como un subsistema dentro del sistema global de la organización- como micro -en el estudio de fenómenos psicológicos individuales como el clima de comunicación y la identificación organizacional- (Smidts et al., 2001; Postmes, Tanis y de Wit, B., 2001).

Para esto se hace necesario contextualizar el concepto de sistema formal de comunicación interna, resaltando que ha sido la perspectiva sistémica y su consideración de la comunicación como un proceso más que un fenómeno lineal, la que ha permitido ampliar las posibilidades conceptuales en el estudio de las relaciones entre comunicación y otros fenómenos psicosociales (Kreps, 1995).

La perspectiva sistémica de la comunicación condensa postulados de la Teoría General de los Sistemas (Von Bertalanffy, 1950) a partir de la Teoría Matemática de la Información (Shannon y Weaver, 1948) y de la Psicología Social de las Organizaciones (Katz y Kahn, 1966) que encuentra un nicho fértil en el área de las Ciencias de la Administración (segunda mitad de la década del 60).

Lucas Marín (1997) postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema porque “sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo con su entorno” (Lucas Marín, 1997, p. 97). Desde el enfoque sistémico, la comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional, pero por otro lado, también existen explicaciones que definen

a la comunicación desde una perspectiva sistémica como crítica a modelos o concepciones lineales y/o mecanicistas (Nosnik, 1991).

Nosnik (1991) plantea, que explicar la comunicación organizacional como un sistema permite estudiarla como dinámica organizacional formadora de estructuras organizacionales (por ejemplo las redes de comunicación), a la vez que facilita examinarla en diferentes modalidades (intra e interpersonal, organizacional o grupal) lo que se corresponde con cuatro niveles de análisis: fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico. Aquí las organizaciones se ven desde una perspectiva dinámica como sistemas abiertos a las influencias del medio ambiente y en permanente transformación.

Katz y Kahn (1966), en su concepción de sistemas tomado de Bertalanffy (1950), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender como aspectos aislados sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto son sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo deberán transformarse y de esta manera mantenerse en “equilibrio dinámico”, convirtiendo en “energía” la información interna y externa a su sistema, siendo capaz de “adaptarse” a las necesidades y condiciones existentes. Según Jablin (1982), este enfoque de sistemas abiertos combina las perspectivas clásicas -de los subsistemas funcionales- con la humanista -de los subsistemas funcionales-.

Desde esta perspectiva se ve a la organización como un sistema compuesto por un cierto número de estructuras interdependientes e interrelacionadas que se orientan en la consecución de los objetivos institucionales, donde todos los subsistemas afectan al sistema y son afectadas por éste.

Aquí, la comunicación organizacional es uno de estos subsistemas, cuyo funcionamiento se da a partir de un conjunto de prácticas y procedimientos establecidos en la organización para intercambiar información, establecer consultas y/o transmitir órdenes a y entre los empleados en relación con distintos objetivos (estratégicos, operativos y sociales), de carácter formal o informal, y a través de flujos con distintos sentidos (ascendente, descendente y horizontal) (Quijano y Romeo, 2006).

Esta definición, que es la base teórica para describir y evaluar el Sistema Formal de Comunicación Interna en la investigación que dio origen a este artículo, se corresponde con el enfoque propuesto desde el ASH (Auditoría del Sistema Humano), modelo conceptual sobre el funcionamiento de las organizaciones que describe y relaciona diversas dimensiones de las mismas y que será detallado más adelante.

ENFOQUES DE EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Ahora bien, y teniendo claro el concepto de comunicación organizacional que es tomado como referencia para “este artículo”, vale la pena referenciar un marco básico relativo a la forma como los sistemas de comunicación interna han sido evaluados en la investigación del fenómeno.

Para comenzar vale la pena señalar lo que se ha considerado como evaluación de la comunicación organizacional. Esta operacionalización del constructo “Sistema de Comunicación Interna” ha sido definida como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987).

En ese sentido se considera que la primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. A nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación y la comunicación interdepartamental. A nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles (Varona, 1993).

Así mismo, una evaluación de la comunicación interna también puede examinar las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias, así como las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización (Varona, 1993).

Como marco histórico vale la pena indicar que el primer procedimiento referenciado en la literatura sobre comunicación organizacional para evaluar el fenómeno es el conocido como “*ICA Communication Audit*” desarrollado a partir de 1971 por la *Internacional Communication Association*, bajo el liderazgo de Gerald Goldhaber, Gary Richetto, Harry Dennis, Raymond Falcione y Donald Rogers. Sus dimensiones originales fueron la información recibida sobre el trabajo, información recibida sobre la organización, la información recibida sobre la remuneración, el tipo de información enviada, las relaciones con los compañeros y las relaciones con los supervisores.

Unos años más tarde desarrollaron el instrumento denominado *Organizational Communication Scale (OCS)*. En este instrumento las dimensiones propuestas fueron la confianza del empleado en el supervisor, la influencia de los supervisores, la importancia de la movilidad ascendente del empleado, el deseo de interacción, la precisión en la información, la síntesis en la información, el proceso de producción de información y la sobrecarga de la misma. Adicional a estas dimensiones, este instrumento evolucionó a tres dimensiones más que evaluaban

la calidad y frecuencia en el flujo de información ascendente, descendente y lateral. Al final al instrumento se le adicionó una dimensión compilatoria denominada “satisfacción con la comunicación.”

Fruto de estos trabajos previos, Downs & Hazen (1976) desarrollaron un cuestionario, múltiples veces utilizado en la investigación del fenómeno (Clampitt & Downs, 1987; Downs, 1991; Kio, 1979), denominado “*Communication Satisfaction Questionnaire*”, el cual evaluaba el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación.

Este instrumento fue revisado y ampliado en 1990 por Downs y se le dio el nuevo nombre de “*Communication Audit Questionnaire*”. Los factores de la satisfacción con la comunicación que evaluaba esta nueva versión fueron la información sobre la organización, la información sobre el trabajo, el clima de comunicación, la comunicación de los supervisores, la comunicación de los empleados, la comunicación entre los empleados, la evaluación del trabajo individual, los medios de comunicación, la comunicación de la gerencia y la comunicación entre los departamentos.

Como se indicó anteriormente la definición y operacionalización del Sistema Formal de Comunicación Interna se realizó en el marco del modelo ASH -Auditoría del Sistema Humano- (Quijano, 1997), el cual claramente se integra a la perspectiva sistémica de la comunicación y cuenta con esquema de evaluación teórico – empírico de la “Calidad del Sistema Formal de Comunicación Interna” el cual ha sido recientemente revisado y publicado (Quijano y Romeo, 2006).

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SISTEMA FORMAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DEL MODELO DE AUDITORÍA DEL SISTEMA HUMANO-(ASH)

Antes de presentar de manera específica el enfoque de evaluación de la comunicación organizacional al que se recurrió, se hace necesario contextualizar el modelo global de comportamiento organizativo que da soporte al ASH.

Este modelo parte de un primer supuesto: toda organización es un sistema abierto en relación constante con un entorno multifacético y cambiante, con el que intercambia inputs y outputs, por el que es influida y al que de alguna manera conforma y contribuye a construir. En esta línea, las organizaciones no sólo se adaptan al entorno y reaccionan ante él, sino que actúan sobre él y contribuyen a conformarlo de uno u otro modo (Quijano, Yepes y Navarro, 2006).

En este entorno, reaccionando ante él, adaptándose y configurándolo proactivamente a un mismo tiempo, la organización se construye a sí misma y actúa. Y, aun cuando se comporta como un sistema complejo de partes y elementos interrelacionados, para poder realizar una aproximación conceptual al mismo se pueden distinguir analíticamente varias dimensiones.

Son estas dimensiones: la estrategia, el diseño (tecnologías, estructura y sistemas), los procesos psicológicos y psicosociales, y los resultados, los cuales incluyen dos dimensiones: resultados en las personas o calidad de sus recursos humanos (o resultados blandos) y resultados de las personas y grupos para la organización y la sociedad (económicos financieros, productivos y comerciales; ecológicos; y sociales), considerados también resultados duros o efectividad organizativa.

Desde este esquema, el entorno influye sobre la organización pero ésta no sólo se adapta al mismo en forma reactiva, sino que lo conforma activamente influyendo sobre él y configurándolo de una determinada manera. Lógicamente los cambios que con la efectividad organizativa genera una organización en su entorno son objeto de un nuevo análisis para la redefinición de su estrategia en un proceso circular siempre inacabado y ésta, la estrategia, configurará de nuevo los sistemas, que a su vez generarán nuevos procesos psicológicos y psicosociales, los cuales provocarán nuevos resultados en las personas (configurando su calidad como profesionales y trabajadores), quienes, con su comportamiento, producirán resultados para la organización constituyentes, de nuevo, de su efectividad organizativa (Quijano, Yepes y Navarro, 2006).

Respecto del estudio de la comunicación, el ASH configura la evaluación del elemento anterior, la comunicación, a través de evaluar como uno de los Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos en una categoría donde comparte y se interrelaciona con otros sistemas como el de selección, el de formación, el de retribución y compensaciones, el de evaluación del rendimiento, el de identificación de potenciales y planes de carrera, el de planificación de recursos humanos y el de prevención de riesgos y el de salud laboral.

Aquí, el sistema formal de comunicación interna lo constituyen el conjunto de prácticas y procedimientos establecidos por la organización para intercambiar información, establecer consultas y/o transmitir órdenes a los empleados en relación con distintos objetivos de diferente nivel (estratégicos, operativos y sociales). Dicho intercambio puede ser estructurado a partir de diferentes canales formales e informales. Dentro de los primeros, el sistema incluye flujos que van en distintos sentidos (ascendente, descendente y horizontal).

Dentro del ASH, la evaluación del sistema formal de comunicación explora y

puntuá nueve áreas de comunicación específicas resultantes de cruzar los tres tipos de objetivos (estratégicos, operativos y sociales) por los tres flujos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal). El análisis de estas áreas tiene en cuenta los canales de comunicación utilizados, así como su adecuación a los objetivos y público específicos. Incluye también la consideración de los actores y responsables de la comunicación en cada una de ellas y analiza si existe algún mecanismo de evaluación del proceso comunicador. Explora también la eficacia del sistema en cada una de las áreas analizadas, contrastando su puntuación con las puntuaciones obtenidas en diferentes aspectos de los “resultados en las personas” medidos en el ASH.

Dentro de la evaluación de los objetivos, se ha establecido para los objetivos de carácter estratégico la comunicación de metas, estrategias y objetivos para la organización y sus departamentos, políticas de empresa, y procedimientos de los sistemas de gestión, así como la transmisión de la cultura de la organización (valores, creencias y comportamientos que se quieren potenciar).

Entre los objetivos de carácter operativo se considera la comunicación de la estructura organizativa, la naturaleza, roles y funciones de los puestos de trabajo, las órdenes e instrucciones para la realización del mismo, las excepciones y problemas surgidos en la realización del mismo, las ideas para mejorarlos y sus procesos, los resultados de grupos y departamentos, la información requerida para la coordinación y resolución de problemas inter-departamentales, el flujo entre el staff y la línea, la comunicación para la coordinación y resolución de problemas intra-departamentales, así como la comunicación del conocimiento y de mejores prácticas de los compañeros.

Entre los objetivos de carácter social se considera la comunicación al personal de los resultados de la organización en orden a estimular su esfuerzo, el orgullo de pertenencia y su identificación con la organización; la comunicación de quejas y desavenencias del personal; la comunicación hacia la dirección del clima y “resultados en las personas”. Así mismo se consideran en este nivel la creación de condiciones para el desarrollo de relaciones interpersonales positivas entre los empleados.

Con este instrumento, y una vez analizados los objetivos del Sistema Formal de Comunicación Interna, el siguiente paso de la evaluación se centra en la exploración de las nueve áreas de comunicación, obtenidas del cruce de la doble perspectiva: objetivos perseguidos y flujos de comunicación. Las nueve áreas de comunicación son: descendente estratégica, descendente operativa, descendente social, ascendente estratégica, ascendente operativa, ascendente social, horizontal estratégica, horizontal operativa y horizontal social.

Dadas las características y la peculiaridad de la comunicación ascendente también se explora en este apartado si los directivos tratan de crear un ambiente de confianza y apertura, de manera que los subordinados se sientan en libertad de transmitirles mensajes tanto positivos como negativos sin temer posibles sanciones.

Como aspecto complementario de esta voluntad de comunicación abierta se explora el punto hasta el cual los directivos de esta empresa se aseguran de obtener información completa, exacta y verídica sobre los empleados, consultando si es preciso distintas fuentes de información. De manera específica, en la exploración de la comunicación horizontal también se estudia si la estructura organizativa facilita o entorpece los contactos necesarios entre personas, departamentos, y/o unidades de apoyo a clientes internos.

Como un valor añadido de esta herramienta, el instrumento permite realizar una valoración global del Sistema Formal de Comunicación Interna. Esta evaluación se obtiene como resultante de la evaluación parcial de las nueve áreas de comunicación descritas. De la evaluación de las nueve áreas se obtiene, como paso intermedio, una evaluación de flujos (descendente, ascendente y horizontal) y una evaluación de objetivos comunicativos (estratégicos, operativos y sociales).

De este modo, además de obtener una puntuación global de la calidad del sistema formal de comunicación de la empresa, se puede señalar con mayor precisión cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos de mejora. Una empresa puede haber desarrollado mucho la comunicación operativa en sus tres flujos (descendente, ascendente y horizontal), en menor medida la descendente estratégica y haber olvidado prácticamente todas las demás (ascendente y horizontal estratégicas) y la social (descendente, ascendente y horizontal). El conocimiento de estos puntos fuertes y débiles de la organización permitirá no sólo tomar conciencia de debilidades y fortalezas, sino señalar caminos para la intervención y la mejora.

APLICACIÓN DEL MODELO

En la actualidad el modelo ASH (Auditoría del Sistema Humano) incluye dentro de su estructura una serie de evaluaciones que puntúan nueve áreas de comunicación específicas, a partir del análisis de los tres tipos de objetivos de comunicación (Estratégicos, operativos y sociales) y tres tipos de flujos de comunicación (Descendente, ascendente y horizontal) y sus relaciones.

El análisis de estas áreas tiene en cuenta los canales de comunicación utilizados, la adecuación a objetivos y públicos, los actores y responsables de la comunicación, los mecanismos de evaluación del proceso comunicativo y sus resultados.

Para lograr una evaluación global de carácter cualitativa y cuantitativa, en la

puesta a prueba de los instrumentos, la medición de la Calidad del Sistema Formal de comunicación interna se realiza en dos fases:

Fase 1. Entrevistas en profundidad

En este sentido se desarrolla una Guía de Evaluación y de Entrenamiento a los Evaluadores Expertos, la cual busca que los evaluadores recojan, de manera clara, suficiente y objetiva, toda la información necesaria sobre los objetivos de la comunicación y sobre cada área del Sistema Formal de Comunicación Interna.

La primera tarea del proceso evaluativo se centra en identificar los objetivos perseguidos por el Sistema Formal de Comunicación Interna de cada una de las organizaciones. En este punto los evaluadores identifican si los objetivos explicitados son de carácter estratégico, operativo o social, para lo cual cuentan con la lista básica de objetivos de comunicación propuesto por el ASH.

- Entre los objetivos de carácter estratégico, se refieren entre otros:
 - Comunicación de metas, estrategias y objetivos para la organización.
 - Comunicación de políticas y procedimientos de sus sistemas de gestión.
 - Transmisión de la cultura de la organización.

- Entre los objetivos de carácter operativo, se refieren entre otros:
 - Comunicación de la estructura organizativa
 - Comunicación de los roles y funciones de los puestos de trabajo
 - Transmisión de órdenes e instrucciones para la realización del trabajo
 - Comunicación de excepciones y problemas surgidos en el trabajo
 - Comunicación de ideas para mejorar el trabajo y sus procesos
 - Comunicación de resultados de divisiones y unidades
 - Comunicación para la coordinación y la resolución de problemas
 - Comunicación del conocimiento y de las mejores prácticas.

- Entre los objetivos de carácter social, se refieren entre otros:
 - Comunicación al personal de resultados obtenidos y posicionamiento
 - Comunicación de quejas y de desavenencias del personal
 - Comunicación a la dirección del clima y resultados en las personas
 - Creación de condiciones para el desarrollo de comunicaciones informales y de relaciones interpersonales positivas entre empleados.

Una vez analizados los objetivos de comunicación, el segundo paso de la evaluación se centra en la exploración de las nueve áreas de comunicación, las cuales surgen del cruce entre los objetivos perseguidos y la dirección del flujo de comunicación, así: Descendente estratégica (DE), ascendente estratégica (AE),

horizontal estratégica (HE), descendente operativa (DO), ascendente operativa (AO), horizontal operativa (HO), descendente social (DS), ascendente social (AS), horizontal social (HS).

Para las distintas áreas consideradas se exploraran: la amplitud y perfil del público/target objetivo al que se dirige la comunicación (alta dirección, mandos medios, representantes sindicales, empleados de base, etc.), la división o unidad responsable de elaborar los contenidos de la comunicación (el emisor), los canales y soportes utilizados (escritos, orales, electrónicos, etc), y la existencia o no de mecanismos de evaluación de la eficacia de la comunicación.

De manera específica, la exploración de la comunicación descendente identifica para cada uno de los objetivos buscados las variables que se acaban de reseñar (target, canales, responsable, y evaluación de la comunicación). En particular estas variables se refieren a los siguientes objetivos de comunicación posibles: Estratégicos: A) Metas, estrategias y objetivos para la organización y sus divisiones. B) Políticas y procedimientos de los sistemas de gestión. C) Transmisión de cultura, valores y comportamientos deseados. Operativos: D) Naturaleza de puestos y tareas, estructura de la organización y procesos de trabajo. E) Órdenes e instrucciones de trabajo. Sociales: F) Información a los empleados sobre la marcha de la empresa, resultados conseguidos y proyectos futuros. G) Información sobre ventajas y servicios sociales proporcionados por la organización (ocio, cultura, etc.).

También se explora en este apartado si los mensajes que la dirección consideraba importante transmitir se repetían varias veces, y si se utilizaban varios canales para transmitirlos cuando se consideraba que sus contenidos tienen una cierta complejidad. En este punto, también se obtuvo información sobre las razones por las que los responsables de la comunicación elegían unos u otros canales, y la valoración que hacen de su pertinencia.

En la exploración de la comunicación ascendente se identifica también el público, los responsables, los canales utilizados y la evaluación de la comunicación para los siguientes objetivos: Estratégicos: A) Mecanismos para conocer el grado en que los empleados conocen la visión, los valores y los criterios de éxito de la organización. Operativos: B) Conocimiento de problemas y excepciones en la realización del trabajo. C) Información a mandos y directivos sobre los resultados alcanzados por personas, divisiones y/o unidades. D) Sistemas para obtener ideas a fin de mejorar los procesos de trabajo y los resultados. Sociales: E) Procedimientos para vehicular quejas y desavenencias de los empleados. F) Estudios de clima y/o auditorías para captar cuál es el compromiso, la motivación, la satisfacción, etc. de los empleados.

Dadas las características y la peculiaridad de la comunicación ascendente también se explora en este apartado si los directivos tratan de crear un ambiente

de confianza y apertura, de manera que los subordinados se sientan en libertad de transmitirles mensajes tanto positivos como negativos sin temer a posibles sanciones. Como aspecto complementario de esta voluntad de comunicación abierta se explora el punto hasta el cual los directivos de cada organización se aseguraba de obtener información completa, exacta y verídica sobre los empleados, consultando si es preciso distintas fuentes de información. Por último, se exploraron en este apartado las razones por las que los responsables de la comunicación eligen unos u otros canales para articularla.

En la exploración de la comunicación horizontal se identificaba los medios y las técnicas empleadas para los siguientes objetivos: Estratégicos: A) La socialización, construcción y transmisión de cultura entre compañeros. Operativos: B) La resolución de problemas o la coordinación de actividades intra-departamentales. C) La resolución de problemas o la coordinación de actividades inter.-departamentales. D) El asesoramiento del staff a la línea. E) La transmisión a los colegas del conocimiento y de las mejores prácticas que poseen y realizan los trabajadores expertos y con mayor éxito. Sociales: F) La facilitación por parte de la organización de espacios y momentos que faciliten las relaciones interpersonales entre los trabajadores que generan redes informales, identidad de grupo, y vinculación con la organización G) Interés de la dirección por disminuir las consecuencias negativas de los rumores. H) Atención a los rumores por parte de la dirección.

También se explora en este apartado si la estructura organizativa facilita o entorpece los contactos necesarios entre personas, divisiones, y unidades de apoyo a clientes internos. Los ítems del cuestionario que se utiliza como referencia en estas entrevistas en profundidad, fueron estructurados a partir de tres tipos de preguntas: Respuestas polarizadas (SI – NO – No lo sé), respuesta abierta con opciones para el evaluador y selección de opciones numéricas (De 1 a 5).

Las preguntas con respuestas polarizadas buscan identificar la existencia o no de determinadas características en el Sistema y permiten que los evaluadores vayan más allá de las respuestas dadas profundizando en la descripción de tales características. Las preguntas de selección de opciones numéricas (de 1 a 5) buscan, por su parte, que el informante de una valoración cuantitativa de su opinión, que le permita al evaluador tomar una referencia de la propia percepción del informante sobre la calidad. Sin embargo, este valor no tiene una relación directa con la calificación que da el evaluador al final de la entrevista, ya que ésta depende de una visión más amplia de la información tanto cualitativa como cuantitativa.

Es de resaltar que como parte del entrenamiento dado a los evaluadores para el desarrollo de la entrevista se les indica que es necesario no sólo escuchar las opiniones de los informantes y su valoración de las acciones de comunicación

por cada objetivo y flujo de comunicación, sino solicitar evidencias (medios, actas, canales, etc) como información fundamental antes de dar una calificación definitiva a cada área de comunicación.

Del cruce de los dos criterios (sentido del flujo comunicativo y tipos de objetivos) surge el esquema que se presenta en la tabla 1, referida a continuación.

Tabla 1. Esquema resumen de la Evaluación de la Calidad del Sistema Formal de Comunicación Interna del Modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH)

FLUJOS OBJETIVOS	FLUJO DESCENDENTE	FLUJO ASCENDENTE	FLUJO ASCENDENTE
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DE - Metas, estrategias y objetivos. - Políticas, procedimientos y sistemas de gestión. - Transmisión de cultura, comportamientos y valores.	AE - Mecanismos para conocer en qué medida el personal conoce la visión, los valores y los criterios de éxito de la organización.	HE - Socialización, construcción y transmisión de cultura entre compañeros.
OBJETIVOS OPERATIVOS	DO - Naturaleza de puestos: tareas y roles. - Órdenes e instrucciones para el trabajo. - Conocimiento de la estructura organizativa y su funcionamiento.	AO - Comunicación a jefes de problemas y excepciones en el trabajo. - Información a jefes sobre resultados de personas, grupos y unidades. - Ideas para la mejora.	AO - Coordinación intradepartamental. - Coordinación interdepartamental. - Comunicación staff-línea. - Mejores prácticas y gestión del conocimiento.
OBJETIVOS SOCIALES	DS - Información sobre la marcha de la empresa: resultados y proyectos. - Información de ventajas y servicios sociales.	AS - Mecanismos para quejas y desavenencias. - Estudios o auditorías para evaluar motivación, satisfacción, etc.	HS - Condiciones para el surgimiento de relaciones interpersonales y vínculo con la organización.

Fase 2. Calificación de la calidad del sistema formal de comunicación interna

Con base en la información recolectada en la Fase 1 y en los criterios de evaluación citados anteriormente, los evaluadores, proceden a la asignación de puntajes. La evaluación global de cada sistema se obtiene como resultante de la evaluación parcial de las nueve áreas de comunicación descritas en la Tabla anterior, cada una de las cuales se puntuó de 0 a 10.

De la evaluación de las nueve áreas se obtuvo, como paso intermedio, una evaluación de flujos (descendente, ascendente y horizontal) y una evaluación de objetivos comunicativos (estratégicos, operativos y sociales).

De este modo, además de obtener una puntuación global de la calidad del sistema formal de comunicación de la empresa, se puede identificar con más precisión los puntos fuertes y los puntos de mejora de cada sistema.

Para obtener la puntuación de evaluación global del sistema de comunicación se realiza una sumatoria de las puntuaciones obtenidas en los tres flujos de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), más las obtenidas en los tres tipos de objetivos (estratégicos, operativos y sociales).

La sumatoria se divide por seis, y el resultado final es la puntuación de calidad del sistema formal de comunicación interna de la empresa.

La estructura global del sistema evaluativo queda representada en la tabla 2.

Tabla 2. Estructura global de calificación de la Calidad del Sistema Formal de Comunicación Interna del Modelo de Auditoría del Sistema Humano (ASH)

	Descendente	Ascendente	Horizontal	Ponderación	Total Objetivos
Estratégicos	DE = (0-10)	AE = (0-10)	HE = (0-10)	$(DE \times 0.7)$ + $(AE \times 0.1)$ + $(HE \times 0.2)$ = TE (0-10)	Total estratégicos (0-10)
Operativos	DO = (0-10)	AO = (0-10)	HO = (0-10)	$(DO \times 0.3)$ + $(AO \times 0.3)$ + $(HO \times 0.4)$ = TO (0-10)	Total Operativos (0-10)

Sociales	DS = (0-10)	AS = (0-10)	HS = (0-10)	DS x 0.1 + (AS x 0.7) + (HS x 0.2) = TS (0-10)	Total sociales (0-10)
Ponderación	DE x 0.4,5 + (D x 0.4,5) + (DS 0.1) = TD (0-10)	(AE x 0.1) + (A x 0.6) + (AS x 0.3) = TA (0-10)	(HE x 0.1) + (HO x 0.8) + (HS x 0.1) = TH (0-10)	(TE + TO + TS + TD + TA + TH)/6 = TG (0-10)	TOTAL GLOBAL (0-10)
Total Flujos	Total descendente (0-10)	Total ascendente (0-10)	Total horizontal (0-10)		

Los criterios de ponderación recogidos en la tabla descrita anteriormente, números, siguen el principio de ponderar más altamente aquellas áreas que teóricamente resultan más importantes en el funcionamiento global de la organización, bien porque incluyen mayor número de objetivos, porque el carácter de esos objetivos es más final que instrumental, o porque tienen mayor influencia en la obtención de los objetivos finales.

REFERENCIAS

- Adler, Ronald B.; Rosenfeld, Lawrence B. & Towne, Neil. (1992). *Interplay: the process of interpersonal communication*. 5th. ed. Fort Worth, Tex.: Harcourt Brace Jovanovich.
- Bertalanffy von, Ludwig. (1950). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Communication and uncertainty during organizational change: It is all about control. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. XIII(3), 345-365.
- Cartwright, D., & Zander, A. F. (1968). Procesos motivacionales en los grupos: introducción. In D. Cartwright y A. F. Zander (Eds.), *Dinámica de grupos*. Investigación y teoría (pp. 439-456). México: Trillas.
- Cheney, G. & Christensen, L.T. (2001). Identity at issue: Linkages between “internal” and “external” organizational communication. In F.B. Jablin & L.L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory*.

- Clampitt, P.G., & Downs, C.W. (1987). *Communication Satisfaction: A review of the literature*. Unpublished Paper, University of Kansas.
- Conrad, C., & Haynes, J. (2001). Development of key constructs. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 47–77). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Danniels, T.D. & Spiker, B.K. (1991). *Perspectives on Organizational Communication*. 2nd. Ed. Dubuque, Iowa: WM. C. Brown Publishers.
- Deetz, S.A. (1982). Critical interpretive research in organizational communication. *Western Journal of Speech Communication*, 46, 131-149.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1976). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, XIV (3), 63-73.
- Downs, C.W. (1988). *Communication Audits*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Downs, C.W., (1991). A case study of the relationship between communication satisfaction and organizational commitment in two Australian organizations. Unpublished master's thesis. University of Kansas.
- Fulk, J., & Mani, S. (1986). Distortion of communication in hierarchical relationships. In M.L. McLaughlin (Ed.), *Communication Yearbook 9* (pp. 483-510). Beverly Hills: Sage Publication.
- Habermas, Jurgen. (1979). *Communication and the Evolution of Society*. Boston: Beacon Press.
- Hamilton, S. (1987). *A Communication Audit Handbook. Helping Organizations communicate*. London: Longman Inc.
- Hinds, P., & Keisler, S. (1995). Communication across boundaries: Work, structure and use of communication technologies in a large organization. *Organizations Science*, 6, 373 – 393.
- Horsley, J.S., & Barker, R.T. (2002). Toward a synthesis model for crisis communication in the public sector: An initial investigation. *Journal of Business and Technical Communication*, XVI (4), 406-440.
- Jablin, F.M. (1982). Organizational communication: An assimilation approach. In: M.E. Roloff & C.R. Berger (Eds.), *Social cognition and communication*. Beverly Hills: Sage Publications.

- Jablin, F.M., & Putnam, L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, Inc. California.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004), "Organizational communication: challenges for the new century". *Journal of Communication*, LIV, 4, 722-750.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Kio, J.B. (1979). A descriptive study of communication satisfaction, need satisfaction, and need importance index among Nigerian workers. Unpublished master's thesis. University of Kans.
- Kramer, R. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: the role of categorization processes. *Research in Organizational Behavior*, 13, 191-207.
- Kreps, G.L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. España: Addison- Wesley Iberoamericana.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Bosch.
- Monge, P.R., Farrell, R.V., Eisenberg, E.M., Miller, K.I. & White, L.L. (1984). The process of studying process in organizational communication. *Journal of Communication*, 34, 22-43.
- Mumby, D.K. (1987). "The political function of narrative in organizations." *Communication Monographs*, 54, 113-127.
- Nosnik, A. (1991). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones. En C, Fernández (Comp), *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Pacanowsky, M.E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1984). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50, 126-147.
- Pettit, J.D., Goris, J.R., & Vaught, B. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication*, XXXIV (1), 1-98.
- Postmes, T., Tanis, M., & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*. 4, 227- 246.
- Putnam, L. (1982). Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis. *Western Journal of Speech Communication*, 46, 192-206.

- Quijano, S. & Romeo, M. (2006). La calidad del sistema formal de comunicación interna. En S, Quijano (Ed.), Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial.
- Quijano, S. (1997). *Hacia una gestión estratégica de los Recursos Humanos* (Auditoría del Sistema Humano. ASH.) Unión Patronal Metalúrgica (UPM). Fondo Social Europeo y FORCEM.
- Quijano, S., Yepes, M., & Navarro, J. (2006). El Modelo Global de Comportamiento Organizativo que da Soporte al ASH. En S, Quijano (Ed.), Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60, 1-12.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana, Illinois: University of Illinois Press
- Smidts, A., Pruyn, A., & Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 29 (5), 1051 – 1062.
- Thibaut, J., & Kelley, H. (1959). *The Social Psychology of groups*. New York: Wiley.
- Varona, F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Dia. Logos de la Comunicación*, 35, 68-77.