

Generación McLuhan

Primera Edición Especial
Julio 1997

| Edición Especial | [Anteriores](#) | [Contribuciones](#) | [Sobre la Revista](#) | [Sitios de Interés](#) | [Directorio](#)



La Metodología de los Sistemas Heurísticos y el Modelo de Gestión Comunicativa en la Organización.

Una propuesta para el estudio de la comunicación organizacional.

Por: Claudio E. Flores Thomas
(cflores@xilonen.sis.uia.mx)
Maricela Portillo Sánchez
(mportillo@xilonen.sis.uia.mx)

El presente trabajo forma parte de la investigación Análisis comparativo del nivel de gestión comunicacional en algunas empresas líderes mexicanas: la Metodología de los Sistemas Heurísticos y el Modelo de Gestión Comunicativa en la Organización que se desarrolla como proyecto de tesis. Aquí presentamos la perspectiva teórica desde la cual estamos abordando nuestro problema de investigación.

El investigador que ha desarrollado estos dos modelos teóricos, Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak, construye su perspectiva retomando elementos de la filosofía de la ciencia, la teoría de la organización, la teoría de la comunicación y la psicología social. La filosofía de la ciencia, en particular el trabajo desarrollado por Imre Lakatos en su Metodología de los programas científicos de investigación en diálogo con los planteamientos de Kuhn y Popper, le ayuda a elaborar una reconstrucción del campo de usos y efectos de los medios masivos.

"La aplicación de la Metodología de Lakatos a una modalidad de la investigación en medios masivos ilustra el poder explicativo del modelo lakatosiano en el análisis del progreso y crecimiento continuo en esta disciplina científica (...) ayuda a los científicos y estudiosos que trabajan en un área específica de investigación, tal como es la comunicación social, a organizar de forma exhaustiva y clara las teorías disponibles en su campo y evaluar su carácter científico" (NOSNIK, 1991a: 140).

Por otra parte, Nosnik afirma que en la medida en que se explica la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa "...como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales" (NOSNIK, 1991a: 180). También tiene la ventaja de que al estudiar a la organización como una serie de sistemas superpuestos es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades.

Siguiendo a Lee Thayer (1) en cuanto a su observación acerca de lo complejo de la naturaleza de la interacción comunicación-organización, Nosnik propone una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones, en la que procura conservar tanto los aspectos funcionales como estructurales que son típicos de las explicaciones sistémicas y que en varias ocasiones acaban por hacer énfasis uno sobre otro. La propuesta de Nosnik está constituida por tres niveles de abstracción (NOSNIK, 1991b: 165-194):

Primer nivel de abstracción: La organización como un sistema

Un sistema tiene dos aspectos fundamentales: estructura y funcionalidad. La estructura está integrada por un número finito de partes y por un número potencialmente infinito de relaciones entre éstas. La estructura de una organización puede analizarse a partir del organigrama, su historia y situación actual.

La funcionalidad en este primer nivel de abstracción se refiere a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades. Está determinada por dos factores: el giro y la misión. El giro de una organización se refiere al tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o consumidor, no es considerado determinante en el grado de desarrollo organizacional. La misión se refiere al estado-meta que la propia organización, en tanto sistema, se ha propuesto alcanzar. Esta no puede evaluarse de manera total, aunque se puede encontrar a partir del ideario, la declaración de principios o la publicación de metas o valores. En este sentido se constituye en un principio heurístico que rige y orienta las actividades de la organización en su conjunto.

Por principio heurístico se entiende un valor, supuesto, o creencia o conjunto de ellos que especifica lo que la organización como sistema asume como válido y deseable. Definir la misión de la organización como principio heurístico reside en que permite identificar su papel orientador a partir del cual se derivan estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de productividad, que constituyen la funcionalidad de la organización. Este principio heurístico es el Objetivo Superior Común, referido como Corazón Ideológico. Este se compone de dos partes: propósito y valores. El propósito no sólo es la razón de ser de la organización, es su propuesta de perfeccionar a la sociedad desde su giro o vocación institucional. Los valores son las convicciones.

Segundo nivel de abstracción: Los aspectos estructurales y funcionales de la organización

La estructura de un sistema se define por sus partes y las relaciones entre estas. Las partes pueden ser de dos tipos: las personas y los elementos impersonales. Las personas, a su vez, pueden observarse desde dos perspectivas: su personalidad y su función organizacional.

La personalidad de los individuos se refiere a las características personales que los definen como seres únicos y distinguibles de otros. Este aspecto no es relevante para la presente investigación. Por otra parte, la función es la conducta exhibida por una persona y que puede explicarse a partir de la posición que ocupa dentro del organigrama de la organización. Al mismo tiempo, las conductas pueden repercutir en el tipo de organización y caracterizarla. Por ejemplo, el tipo de liderazgo y el tipo de comunicación (formal e informal) son algunos de los elementos determinantes que caracterizan a las organizaciones.

Los elementos impersonales son todos aquellos medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización. Cuando se utiliza un medio físico de transmisión se habla de comunicación formal, cuando no hay canal, y la comunicación es cara a cara se habla de comunicación informal.

Las relaciones entre las partes de la estructura de un sistema pueden ser también de dos tipos: interpersonales y organizacionales. Las relaciones interpersonales son aquellas que establecen las partes en tanto personas, y las relaciones organizacionales son aquellas que establecen los individuos en tanto miembros de una organización y adscritos a una función en la misma.

Por otra parte, en este segundo nivel de abstracción, la funcionalidad del sistema está definida por dos tipos de variables: permanencia y orientación. Las variables de permanencia tienen por objeto que el sistema sea reconocible como tal a lo largo del tiempo. Las variables de orientación se refieren al conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión. Es en este segundo nivel donde se generan las estrategias, los modelos y las definiciones que proveerán un contexto conceptual y analítico a partir del cual se evaluarán las

prácticas organizacionales. La variable de orientación se evalúa en función del grado de alineación entre la función de la organización y su *Corazón Ideológico*, entre su operación y sus propósitos.

Tercer nivel de abstracción: características de un sistema de comunicación en la organización

Basándose en las propuestas de Karl Bühler y de Karl Popper sobre las cuatro funciones que tipifican la explicación de funcionamiento del lenguaje (la función expresiva o sintomática, la función estimuladora o de señal, la función descriptiva y la función argumentadora), Nosnik concibe tres funciones de los sistemas de comunicación en la organización:

La función descriptiva de un sistema de comunicación organizacional persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

La función evaluadora de un sistema de comunicación organizacional explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos organizacionales dan cuenta de lo que les sucede y la manera en que lo hacen. Es decir, la ponderación o evaluación de la descripción de cada ámbito organizacional.

La función de desarrollo efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado. Puede relacionarse con el concepto de retroalimentación, como esa capacidad que algunas organizaciones desarrollan para evaluar y mejorar sus procesos.

En este nivel de abstracción es necesario reconocer si las organizaciones realizan un esfuerzo constante por planear, aplicar y evaluar su gestión comunicativa. Es decir, si ésta es una dinámica constante o solamente son momentos en los que para enfrentar una problemática específica se establecen planes de coyuntura. También es necesario saber cómo se desarrolla la comunicación organizacional (comunicación interna e imagen corporativa), cómo se da la relación con sus públicos y cuál es el grado de apertura a la retroalimentación que presenta el sistema.

Nosnik afirma que "Haber caracterizado el sistema de comunicación organizacional como se ha hecho, nos lleva a pensar que, por lo menos en el contexto de la presente teoría, la comunicación es un medio importante que tiene la organización para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella, y tratar de sobrevivir de manera exitosa" (NOSNIK, 1991b: 189).

Estos tres niveles de abstracción funcionan en el presente trabajo como dimensiones de análisis de las organizaciones, que nos permiten establecer el grado de desarrollo organizacional de acuerdo a la Metodología de los Sistemas Heurísticos. Cada una de las dimensiones presenta distintas categorías de análisis cuya varianza determina su ubicación en la taxonomía de este modelo.

La *Metodología de los Sistemas Heurísticos* divide a los sistemas en: *preheurísticos* y *heurísticos*.

Los sistemas preheurísticos no poseen un objetivo superior común al cual tender y, por lo tanto, a partir del cual perfeccionarse. Es decir, carecen del principio heurístico. Existen dos tipos de *sistemas preheurísticos*: los *sistemas empírico-discrecionales* y los *sistemas técnicos de coordinación*. Los *sistemas empírico-discrecionales* carecen de una organización interna formal, por lo que privilegian la comunicación interpersonal, no se formalizan los acuerdos y no se documentan los planes, procesos y logro de resultados; existe poca diferenciación entre los ámbitos formales e informales y se tiende a confundirlos; las quejas fluyen por la comunicación informal y se escuchan pocas sugerencias; existe poca retroalimentación sobre el desempeño. La comunicación está centrada en el jefe.

Los *sistemas técnicos de coordinación* inician la diferenciación entre organización formal e informal y, por lo tanto: existe una comunicación frecuente entre jefes y colaboradores como parte de una relación laboral centrada en el conocimiento técnico-científico (supervisión, reportes, seguimiento y control); las comunicaciones formales se planean alrededor de la actividad comercial: ventas, promoción, atención a clientes, mercadotecnia, publicidad y relaciones públicas (imagen de productos y servicios, marcas, etc.); las comunicaciones internas se

centran en la realización de tareas y productos. La función que aparece más frecuentemente en este tipo de sistemas es la descriptiva. Tareas entendidas como eventos de inducción, integración y convivencia, celebraciones oficiales y de la empresa, boletines de prensa y comunicados, etc. Productos tales como revista interna, periódico mural, reporte anual, manuales de inducción y organización, cursos de habilidades de comunicación, etc. La comunicación está centrada en el negocio (cumplimiento de actividades del giro).

Los *sistemas heurísticos* son normativos; sin embargo, podemos encontrarlos de tres tipos: normativos en progreso, estancados burocráticos y degenerativos totalitarios.

Los *sistemas normativos* en progreso alinean su operación al *Objetivo Superior Común* que persiguen o *Corazón Ideológico*.

La alineación de la operación con el *Corazón Ideológico* resulta en una fortaleza cultural. Los *sistemas normativos* son normativos porque la legalidad y la ética en la toma de decisiones son requisitos de alineación en estos. La comunicación organizacional a través de sus procesos busca también alinear la operación del sistema con su *Corazón Ideológico*.

Los *sistemas normativos* en progreso se definen a partir del descubrimiento de su *Corazón Ideológico*, el cual comunica a sus diferentes públicos. Estos sistemas desarrollan normas para que su gestión sea congruente, coherente y consistente.

La congruencia se refiere al grado de coincidencia que existe entre la operación y el propósito de la organización.

Coherencia se refiere al nivel de credibilidad que el sistema consiga generar frente a sus públicos. Se desarrollan tres principios que norman la comunicación en este tipo de sistema: la comunicación íntegra, integral e integrada. Íntegra hace referencia al principio de veracidad, integral al servicio eficiente de información que la organización ofrece a cada uno de sus públicos e integrada a la gestión exitosa del sistema.

Consistencia es el grado en que cada miembro del sistema observa la voluntad de cumplir con el *Corazón Ideológico* desde el lugar en el que le toca actuar.

Los sistemas estancados burocráticos no ven a la normatividad (legalidad y ética) como el medio de convivencia para evitar conflictos entre los miembros del propio sistema. Los líderes formales de los sistemas estancados burocráticos aplican discrecionalmente la normatividad. En estos sistemas no hay innovación, hay autocomplacencia, pero no se busca la dominación. Son intolerantes a la retroalimentación crítica con respecto a sí mismos, de parte de cualquier público.

Los sistemas degenerativos totalitarios comparten la mayor parte de las características de los sistemas estancados burocráticos, sin embargo, ejercen coerción para dominar. Presentan un sistema normativo inspirado en el sojuzgamiento, la discriminación y la violencia.

En el *Modelo de Gestión Comunicativa* Nosnik parte de algunos de los postulados de los modelos clásicos de comunicación para tratar de describir los diferentes procesos comunicativos que se dan en una organización. Para explicar los procesos de comunicación lineales parte del esquema de Shannon y Weaver y para abordar los procesos dinámicos retoma algunos elementos del llamado argumento de selectividad (2) y la pregunta de Laswell.

El *Modelo de Gestión Comunicativa en las Organizaciones* contempla tres niveles de gestión comunicativa en los sistemas: el primer nivel de gestión corresponde a los modelos lineales que se centran en las necesidades del emisor, enfatizan la calidad de la información y el uso de tecnología avanzada para lograr mayor cobertura de receptores. El segundo nivel de gestión corresponde a las variables psicológicas de selectividad, de exposición e interpretación de mensajes por parte del receptor, la organización social y en red de los públicos y la retroalimentación. Los modelos dinámicos son prototípicos de este nivel de gestión y enfatizan sobre todo la necesidad, voluntad y capacidad de los receptores de retroalimentar a sus emisores. El tercer nivel de gestión

introduce a los modelos productivos de la comunicación, que inician con la retroalimentación de los receptores a los emisores. A ambos les interesa trabajar estrechamente para mejorar el sistema y su productividad. Ejemplos de modelos de comunicación productiva son: la calidad adecuada, el servicio superior y la eficiencia y productividad vistas desde la óptica de procesos de gestión para la competitividad organizacional.

Los *modelos lineales* son preferentemente de las etapas de los sistemas *empírico discrecionales* y *técnicos de coordinación*.

Los modelos dinámicos se manifiestan en los *sistemas técnicos de coordinación* y *normativos en progreso*. Los modelos productivos son típicamente elementos de los sistemas normativos en progreso. De hecho, son una plataforma de progreso de este tipo de sistemas.

Notas al Pie

(1) Nosnik (1991) consultó Lee Thayer, "Teoría de la comunicación y de la organización" en Frank E. X. Dance (comp.), Teoría de la comunicación humana, Ed. Troquel, Buenos Aires, 1967.

[Regreso.](#)

(2) Este argumento se refiere a la capacidad de los individuos para seleccionar los mensajes a los que se va a exponer. Lazarsfeld es uno de los autores que trabajó con este supuesto.

[Regreso.](#)

Bibliografía

NOSNIK, Abraham (1991a) El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico, Trillas, México, 1991.

NOSNIK, Abraham (1991b) "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones" en Fernández Collado, Carlos (comp) La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1995.



[Regreso al índice de esta edición](#)

