

LA COMUNICACIÓN EN LAS TEORÍAS DE LAS ORGANIZACIONES. EL CRUZAR DEL SIGLO XX Y LA REVOLUCIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS - UNA VISIÓN HISTÓRICA

INTRODUCCIÓN

No es fácil definir Comunicación Organizacional. Una de las referências más citadas es de Thayer cuándo la entente como:

*la comunicación que se produce dentro de la organización y la comunicación entre él y su entorno, que definen la organización y determinan las condiciones de su existencia y el sentido de su movimiento*¹

Más recientemente, Kreps en 1990², ha presentado una definición más detallada, más compleja, pero con un contenido en la misma dirección. Para este autor la *Comunicación Organizacional* es:

*el proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información pertinente sobre esta y sobre los cambios que se producen en su interior, y la circulan de forma endógena y exógena. La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que las da la capacidad de cooperar y de organizarse*³.

Los procesos de comunicación han evolucionado a lo largo del tiempo y las perspectivas de análisis también. Sin embargo, la manera de mirar las organizaciones y la gestión de las mismas y de sus recursos humanos, especialmente los seres humanos, también ha sido objeto de importantes cambios.

Como ya hay muchos años defendemos: *de la eficacia del proceso de comunicación, es evidente de la eficacia de la gestión; de la eficacia de la estrategia de comunicación, es evidente de la eficacia de la estrategia de gestión*. Y es por esta razón que también hay mucho nos atrevimos a decir que *gestión sin comunicación, no es gestión*.

APARTADO I - ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Introducción

En 1989, Charles Redding, un nombre ineludible en el estudio de la comunicación en las organizaciones, declaró que *"para predecir el futuro es necesario conocer el pasado"* (Buzzanel y Stohl, 1999 pp. 324-337). Entendemos útil un pequeño viaje en el tiempo, destacando el papel que se le asigna a la comunicación dentro de las *teorías de la organización*.

1.1 - Enfoques Clásicos

Los principais teóricos son conocidos: Max Weber (1909- 1949) con su "Burocracia", el francés Henry Fayol, creador de la "Teoría Clásica de la Administración" (1916-1949) y el estadounidense Frederick Taylor, "padre" de la "Administración Científica del Trabajo"(1911) -un periodo que empieza en 1950 hasta 1990, y marca el mundo de los negocios.

*Al final de 2ª Guerra Mundial, las empresas comienzan a desarrollar el nivel tecnológico impulsado por aviones a reacción, TV, telefonía digital y los ordenadores*⁴.

La *Dream Factory*, diseñada por Taylor, limita la mera difusión de información en la dirección "hacia abajo", siguiendo la jerarquía predeterminada. Los subordinados tienen acceso únicamente a

¹ Thayer, 1976, p.120, trad. de l'autora

² Kreps, G., 1990

³ Trad. de l'autora

⁴ Chiavenato, 1999, p.142

los datos estrictamente necesarios para su tarea: las órdenes, normas, métodos de operación. El trabajo se realiza de forma individual, y se traduce en la especialización y el aislamiento.

La organización se analiza como un sistema cerrado sin ningún tipo de comunicación con el entorno, además de las transacciones puramente comerciales. Esta perspectiva se basa en la analogía entre las organizaciones y las máquinas. Se trata de un modelo mecanicista que dio lugar a la deshumanización del trabajo, en privilegio de la productividad. En este contexto, la organización debe limitarse a la comunicación formal, y centralizada, con el objetivo de la planificación y ejecución de las tareas (Fisher, 1993).

Comunicación en las escuelas Clásicas

La Comunicación en la organización se presenta aquí como una función de la administración del personal.

Para los teóricos de la corriente, como Taylor, Fayol y Weber, la comunicación de la empresa es vista principalmente como información operativa y formal.

Más importante es la información y no la comunicación;

No se desea la comunicación informal;

La comunicación debe seguir los canales definidos y los circuitos definidos por la dirección;

La noción de comunicación es secundaria;

Los cambios se llevan a cabo a través de la dirección y no de los empleados;

El conflicto es considerado como un error de gestión;

Lo que importa es que se sigan las instrucciones;

La comunicación esencial es la formal y descendente, basada fundamentalmente en la transmisión de información (Benoit, 1994)

1.2 - Modelos Humanistas

1.2.1- Escuela de Relaciones Humanas

La Escuela de las Relaciones Humanas es el enfoque más antiguo de los Modelos Humanistas. Surge en los años 30, en oposición a las teorías clásicas y se convirtió conocida con la obra de Elton Mayo y Kurt Lewin (1933). También con Chester Barnard (1886-1961), entre otros.

El trabajo en equipo y el interés en las personas son privilegiados. La empresa debe tener en cuenta la dimensión humana con el propósito de mantener la cohesión. Los nuevos tipos de procesos organizativos propuestos aportan una nueva perspectiva para la comunicación organizacional (Benoit, 1994; Petit et al, 1993).

La perspectiva de las RH reconoce el potencial de la comunicación descendente, ascendente y lateral para la administración eficiente del personal. Esto se ve como una forma de valorar el trabajo, fomento de la creatividad y la productividad (Fisher, 1993).

1.2.2 - Escuelas motivacionales

Las escuelas motivacionales surgen de la mano de Abraham Maslow (1908), Douglas MacGregor (1960), Rensis Likert (1961), David McClelland (1961).

La perspectiva sostiene que la mayor satisfacción de los empleados aumenta la productividad: "*Un trabajador feliz es un trabajador más productivo*" (Kreps, 1990).

1.2.3-Teoría del Comportamiento o Escuela del Comportamiento Organizacional

Surge con Herbert A. Simon (1947), George Homans (1961), y se ha completado en los años 60, con un movimiento con gran éxito dentro de este enfoque denominado *Desarrollo Organizacional* (OD): (Lawrence, Lorsch, Blake, Mouton, Argyris, etc.)

Comunicación para el enfoque humanista

El enfoque propone una nueva perspectiva de la comunicación organizacional;

Considera la importancia de la dimensión humana en la comunicación;
Las prácticas de relaciones humanas favorecen la *expresión de los sentimientos*;
El objetivo es facilitar las comunicaciones;
Hay un reconocimiento de la importancia de la comunicación informal como factor de cooperación a todos los niveles;
La comunicación no es sólo funcional, sino también relacional;
La conciencia de la importancia de la comunicación interna comienza a desarrollarse;
Son los pioneros a describir la *organización comunicante*.
Esta corriente es el origen de la multiplicación de la comunicación y el desarrollo de la información implica una comunicación descendente y horizontal
El papel de la comunicación se expande: es necesario proporcionar una comunicación en todas las direcciones

1.3 - Perspectivas Sociológicas

Desde el punto de vista del enfoque de los sociólogos, sobre todo de Friedberg (1981), los psicólogos no tienen en cuenta la importancia de las estructuras organizacionales cuando analizan la comunicación en sí, independientemente de sus creadores. Para estos, la organización debe ser vista como un factor importante en la determinación de la conducta humana con sus estructuras físicas y sociales y todo el sistema de relaciones.

1.3.1-Enfoque sociotécnico

Emery y Trist, con su enfoque, (1961) consideran la empresa particularmente dinámica, con los actores siempre interactuando, y abierta al exterior, también en plena interacción con el medio externo. Destacan la interrelación entre el sistema tecnológico y el social y el valor existente en la microorganización del trabajo dentro de la empresa.

1.3.2-Análisis estratégico

Crozier y Friedberg, entre otros, de acuerdo con sus perspectivas particulares, vienen a refutar el formalismo excesivo o la centralización en las organizaciones, y prefieren la flexibilidad y la sinergia derivadas. (Friedberg, 1981)

Es una corriente diseñada por Crozier, derivada de sus investigaciones en los años 70. Justifica las relaciones informales en las organizaciones presentando las estrategias personales de acción encontradas, no siempre en consonancia con el diseño de la estructura formal de la misma;

1.3.3 -Modelo de los Sistemas Sociales

El Modelo de los Sistemas Sociales es uno de los enfoques para destacar en este contexto. Se dio a conocer en la década de los 50 (inicio de los 60), con obras de los teóricos March y Simon (1958) y Katz y Kahn (1966). La organización es vista como un complejo, compuesto de partes interdependientes que interactúan y se adaptan continuamente a los cambios en el medio ambiente con el fin de lograr sus objetivos. Cualquier cambio en uno de sus componentes alterará inevitablemente todos los demás. (Kreps, 1990). Básicamente se centra en los cambios que ocurren dentro de una organización. Según esta teoría, abierta, democrática y participativa, las organizaciones deben prestar más atención a las personas que a las técnicas y a los recursos humanos para lograr una mayor capacidad para hacer los cambios necesarios para el desarrollo organizacional.

Los conceptos de clima y cultura emergen en importancia en el contexto de las organizaciones hacia una mejor relación y la experiencia humana en el lugar de trabajo. Cada organización tiene su propia cultura, que proporciona a sus miembros un sentido común de la experiencia personal organizativa. Esta cultura se entiende como un sistema de conocimientos, valores, creencias, ideas,

leyes, discursos, actos y artefactos. Y como estos elementos interactúan, resulta la identidad de la organización (Fisher, 1993). Esto es lo que caracteriza a cada organización. Esta corriente de pensamiento surge en los años 60 y argumenta que las situaciones diferentes requieren diferentes prácticas, reconociendo la posibilidad de utilizar los enfoques anteriores, de forma independiente o combinada para manejar diferentes situaciones. La clave de la *gestión contingencial* es la identificación de las variables ambientales y contextuales que requieren la adaptación de las estructuras y prácticas de gestión, dependiendo la eficacia de las decisiones tomadas de su adecuación al medio.

La **comunicación** se establece aquí como un elemento esencial de la vida organizacional. Ella es el proceso mediante el cual las personas expresan y comparten la cultura y por lo cual ella se crea continuamente (Fisher, 1993). Los dos funciones básicas de la comunicación organizacional son, entonces, suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura y integrarlos en la misma cultura (Kreps, 1990). Su función es de conectar todos los demás componentes; tiene la tarea de adaptar el personal y los procesos a las situaciones y problemas específicos, por lo que ella debe tener lugar a diferentes niveles del sistema: entre las partes y entre el sistema y el medio ambiente.

La Comunicación en las perspectivas sociológicas

Los sociólogos con formación consideran que la flexibilidad en las formas de organización facilitan a los contactos personales;

Hay un desarrollo de la comunicación multidireccional;

La expresión de los actores es una prioridad,

No aceptan la burocracia no comunicante

Como punto común al enfoque y a todos estos autores no se puede dejar de destacar el reconocimiento de la importancia de un sistema de comunicación que permite la relación de interdependencia entre los diferentes actores.

1.4 – Cadena de Gestión

Esta perspectiva fue creada por el neoclásico Peter Drucker (1909-2005) y su sucesor Hermann Simon (1997), y comenzó cuestionando la *racionalidad humana*.

Los conceptos de participación, estrategia, gestión por objetivos, metas, toma de decisiones, contingencia, etc. ocupan un lugar central en este enfoque. Individuos, dotados de gran personalidad, limitados por múltiples restricciones, deben contentarse con una "solución satisfactoria", permitida por los medios y recursos disponibles en la circunstancia (Friedberg, 1981). Los autores de esta visión asignan habilidades especiales para el administrador, que no se encuentran en otras escuelas de pensamiento. Una de ellas es precisamente la comunicación dentro de las organizaciones, otras, la decisión en condiciones de incertidumbre, y, por último, la planificación estratégica (Benoit, 1994).

Los "*círculos de calidad*" son parte de un enfoque de gestión más pragmático y más reciente de la cadena.

Se originó en los años 50 con Deming y Juran, las técnicas fueron importados del Japón y solo recientemente llegó a ser aplicada en el Occidente. Los grupos de trabajo analizan los problemas, hacen sugerencias para el negocio a los directores que las analizan y toman decisiones teniendo en cuenta los informes emitidos por ellos. Debido a que tienen el apoyo de los órganos de administración ayudan a la eficacia de la estructura formal existente.

1.5- Gestión postindustrial

Ouchi, Peters y Waterman, y Archier Serieyx, Kanter, son los representantes más importantes de los nuevos modelos occidentales de Administración Post-Industrial (Serieyx, 1993); Hofstede, B. Nyan, Casas P.d'Aloja (1993), también se pueden mencionar en este contexto.

Las contingencias ambientales y el avance de los conocimientos abren las puertas a nuevas perspectivas. Una de las principales es la corriente de "Global Village". En relación con esta situación llega una sucesiva eliminación de las barreras entre regiones en las que, casi de inmediato, sabemos lo que sucede en los lugares más remotos y tenemos acceso a todos los productos y servicios. Independientemente de las diferentes culturas, costumbres y sistemas de valores, hay una tendencia a la aproximación de las formas de pensar y de actuar. Por tanto, debemos reflexionar sobre las diferencias y similitudes entre la gestión realizada en los diferentes países, sobre todo donde esta área del conocimiento se ha desarrollado aún más: Estados Unidos, Europa y Japón. El enfoque de la *administración postindustrial* refuerza la importancia de las empresas en el desarrollo de las técnicas y de los métodos con la intención de la facilitación de la comunicación, asumiendo que el papel tradicional del ejecutivo debe adaptarse a este nuevo momento. El debe ser principalmente un "animador" y un comunicador, facilitando la comunicación, estimulando la interacción constante y positiva. El éxito de las empresas está estrechamente relacionado con una comunicación total y informal.

En términos de comunicación

La comunicación es clave;

La estructura de la organización es una red de comunicación real;

La comunicación y la cultura están estrechamente vinculadas;

El sistema de comunicación es rico y informal

La intensidad de las comunicaciones es extraordinaria;

La función de comunicación es reconocida;

1.6- Enfoques Contemporáneos

Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) y Morrison (1997), son los teóricos más representativas con una nueva perspectiva de la comunicación, sobre todo basada en asuntos relacionados con la transmisión del conocimiento organizacional. La complejidad del medio ambiente, donde ahora están inseridas las organizaciones, cambia el paradigma de la comunicación empresarial, hasta ahora centrado en la transmisión de información. El gran reto de la función administrativa comunicación se convierte en la transmisión del conocimiento dentro de las dimensiones interna y externa, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización. Función básica de la organización, la comunicación se dirige a facilitar el proceso de intercambio de conocimientos, no sólo en el espacio físico común de la empresa, pero ahora también ya dentro de una realidad virtual, donde la comunicación en el ciberespacio se ha convertido, en esencial para las empresas.

Otro aspecto importante de esta tendencia es la explosión de la tecnología como un objeto activador de la comunicación, especialmente con el advenimiento de la telemática. La creación de redes, la comunicación con laser, la fibra óptica y los sistemas de ordenadores centrales de conmutación creció significativamente y se extendió una idea de conectividad en el contexto de la empresa.

La nueva Comunicación

La comunicación ayuda y fomenta el intercambio de conocimientos;

La comunicación se lleva a cabo en ambientes del ciberespacio;

Las tecnologías facilitan y difunden la comunicación, interna y externamente,

La comunicación es un requisito de conectividad empresarial.

APARTADO II-COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL AL PRINCIPIO DEL SIGLO XXI

Introducción

El uso de las nuevas tecnologías de la información se puede entender como respuesta a las exigencias de la globalización y como un instrumento que fomenta y genera la globalización de las acciones de la organización. Con los cambios causados por el proceso de globalización, las

organizaciones sintieron la necesidad de adaptarse a la nueva realidad, buscando y aplicando nuevas formas y medios de comunicación, con el fin de facilitar sus procesos interactivos.

En la actualidad, la comunicación organizacional se traduce generalmente en tres dimensiones distintas, aunque con niveles de frecuencia individuales de acuerdo con el tipo de organización: la humana, la estratégica y la instrumental.

La **dimensión humana** mejora la comunicación interpersonal y su objetivo es el respeto y el entendimiento entre las personas, internas o externas a la organización. Las organizaciones están hechas por humanos, que en diversos contextos (sociales, culturales, políticos, económicos) tratan de alcanzar sus metas, que deben basarse en un proceso de relación entre las personas. La comunicación debe ser considerada como la transmisión crítica y no sólo como transmisión de información; la **dimensión instrumental** tiene su objeto en los instrumentos y herramientas que se utilizan para transmitir información. Esta dimensión está presente en la mayoría de las organizaciones; la **dimensión estratégica** considera la comunicación como estratégica e inherente para añadir valor a las organizaciones. A través de ella la empresa se posiciona en el mercado, planificando las acciones para lograr sus públicos estratégicos (Kunsch, en M. Marchiori, M., 2006).

2.1- Comunicación Integrada

La Comunicación Integrada en las organizaciones surgió como una forma de reunir los contenidos de los diferentes sectores. Se presenta como un conjunto de varias áreas de la comunicación organizacional - externa, interna, institucional - que actúen de acuerdo con un plan y una estrategia globales, se complementan en sus diversidades y especificidades, lo que resulta en un efecto sinérgico, que es revelado en la Comunicación Organizacional en su conjunto (Mateus, A., 2012)⁵. Pero hay que destacar que la organización, hoy en día, no se puede ver desintegrada de la sociedad donde opera. La planificación estratégica de la comunicación tiene que hacerse teniendo en cuenta también el factor externo como una variable clave. Es en este sentido que las acciones de comunicación asumen un papel estratégico. El concepto actual de la gestión estratégica debe tener en cuenta:

*el impacto de la cultura organizacional y de las actividades de la política interna en la formulación e implementación de las estrategias*⁶

Esta es la razón:

*en un sistema integrado, los diferentes sectores de la organización de la comunicación trabajan juntos, sabiendo y teniendo en cuenta la orientación de los objetivos generales propios de cada sector. Se trata de una gestión coordinada, sinérgica y integral de los esfuerzos humanos y organizacionales*⁷

2.2 - Comunicación Integrada y las nuevas tecnologías en la organización - un concepto ampliado

*El entorno de cambio tecnológico ha afectado a muchas áreas del conocimiento y de la vida en sociedad. Las nuevas herramientas de la tecnología de la información, como conferencias de vídeo y teléfono, Internet y todas sus aplicaciones (e-mail, web, chats, listas de correo, etc) han cambiado el alcance de la comunicación organizacional y proponen la necesidad de renovar la discusión del concepto de Comunicación Integrada.*⁸

La comunicación integrada supone la construcción de un único mensaje de organización a través de diversas herramientas de comunicación, respetando las características de cada vehículo, pero con un contenido único. Así, este concepto puede incluir no sólo las acciones de comunicación, sino también información organizacional, clave para aumentar la competitividad y el logro de los

⁵ Trad. de l'autora

⁶ Stacey, 1993 in Kunsch, 2006; trad. de l'autora

⁷ Mateus, Anabela, 2013; trad. de l'autora

⁸ Casali, Adriana, s/d., documento online, p.13; trad. de l'autora

objetivos de productividad. Sistemas de tecnologías de la información y software de gestión permiten el control de la información sobre los procesos de trabajo.

*Pensando en la comunicación a través de voz, imagen, texto o la transmisión de datos en el nuevo entorno tecnológico que permite la comunicación en tiempo real también se habla de la comunicación integrada, ya que crea una integración organizativa, antes inimaginable, lo que facilita el proceso de la toma de decisiones y aumenta significativamente la productividad de las empresas*⁹

Frente a las nuevas tecnologías de la información, la singularidad del mensaje debe ser repensada. El receptor busca en cada uno de sus diferentes fuentes de información nuevos elementos que permitirán la construcción de un marco de referencia en un proceso que ahora se conoce como "Bricolage - hágalo usted mismo". Se trata de:

*un proceso de anárquica exploración teórica [...] por el cual los individuos y las culturas usan los objetos a su alrededor para desarrollar y asimilar las ideas*¹⁰

Con la multitud de medios de comunicación, debido a la gran cantidad y variedad de nuevos tecnologías de la información, las posibilidades y las expectativas se magnifican. Los diversos medios de comunicación se utilizan para componer un escenario en el que el mensaje final se forma solamente por las opciones del receptor. La nueva idea de la comunicación integrada surge de la coordinación de los mensajes con el fin de transmitir el máximo impacto. Este impacto se obtiene a través de la sinergia. Los enlaces se crean en la mente del receptor, el resultado de los mensajes que están interconectados y se relacionan para crear un efecto más fuerte que un único aislado mensaje haría. Mensajes y conceptos implícitos se repiten en el tiempo a través de diferentes vehículos y de diferentes fuentes, siempre teniendo en cuenta con las unidades fundamentales inherentes a su significado. Una vez integrados, los mensajes se agrupan para crear estructuras de conocimiento y actitudes coherentes en el receptor. La comunicación integrada sólo es eficaz si produce sinergia.

En esta perspectiva - las nuevas tecnologías de la información- hay la necesidad de los equipos multifuncionales y multidisciplinarios, requiriendo incluso la interrelación de la comunicación con otras áreas del conocimiento. Los nuevos vehículos de comunicación requieren que los relaciones públicas, publicistas, periodistas, expertos en comunicación organizacional, trabajen en conjunto con los técnicos en computación, programadores gráficos, gestores de información, analistas de sistemas, ingenieros de telecomunicaciones, abogados, contadores, compañeros del distrito financiero, las estadísticas y muchos otros profesionales de los campos de las ciencias sociales y las ciencias exactas. Con la expansión del concepto, la actividad de la Comunicación Integrada se extendió a otros profesionales con diferentes especialidades en el campo de la comunicación. Y algo que debe tenerse en cuenta, su colaboración es válida no sólo en la realización de tareas con la aplicación de herramientas de comunicación, sino también a nivel de la planificación, en el diseño de su propia estrategia de Comunicación Integrada. Esta nueva estrategia de comunicación es ahora deconstruida, fragmentada, capaz de transmitir el mensaje a través de la multitud de vehículos: por correo electrónico, teleconferencias, reuniones en la red, listas de correo, y muchas otras herramientas disponibles para la comunicación en tiempo real que se utilizan en entornos organizativos. El nuevo dispositivo tecnológico permite incluso algunas organizaciones con unidades dispersas físicamente, capaces de integrar sus actividades como si fueran todos juntos en el mismo espacio, incluso virtual.

2.3 - Communication Digital

2.3.1 - Comunicación Dialogica en la era 2.0

⁹ Idem, idem, ibidem

¹⁰ Levi-Strauss, in Turkle, 1997,p.70; trad. de l'autora

La evolución tecnológica de la Internet, alrededor de 2004, ha traído una modificación del anterior papel pasivo de 'navegador' a un nuevo papel de 'usuario', activo y participativo. Comienza la formación de redes de interés, con la posibilidad de que los usuarios interactúen con los demás, participando en grupos de discusión y añadiendo contenido relacionado a los temas que unen el grupo de discusión. Con la comunicación digital y la globalización: "*Va afuera el espectador y el usuario entra; va afuera la comunicación de masas y la comunicación interpersonal entra*" (Tierra, 2006)¹¹.

La comunicación digital es la expresión comunicacional derivada del internet - Web 2.0 - o que la utiliza como una plataforma para la acción. Está directamente conectada a la Internet y a las redes sociales y trata un nuevo concepto de comunicación basado en la interacción.

*Opuesto al proceso de comunicación tradicional, que centra su transmisión del mensaje en el receptor, la comunicación digital funciona dialécticamente, lo que permite la interacción y el intercambio de roles entre emisores y receptores*¹².

2.3.2 Intranet: herramienta para la comunicación interna

Dentro de la organización la Internet demostró ser un falcitador de la comunicación y, por lo tanto, una herramienta valiosa para la gestión interna. Ahí los flujos de información ván en ambas direcciones - con retroalimentación facilitada - y proporcionan una gestión del conocimiento de la organización, nunca antes permitido. Se traduce así como el medio por excelencia de la comunicación interna que puede mejorar y popularizar el flujo de información institucional. Además de esta función, incluso internamente, también se presenta como una herramienta para la gestión de la información y de los conocimientos de la organización. Proporciona una plataforma de información de base de datos de todas las áreas de una manera organizada y controlada. Los empleados están conectados a un medio de comunicación de gran alcance que los conecta al mundo. El acceso a las noticias y eventos relevantes es inmediato y más eficiente. La participación puede ser fomentada y facilitar la vida de las organizaciones.

2.3.3 – Comunicación Digital y público externo

Las consecuencias que se producen en las relaciones exteriores con el advenimiento de la Internet también requieren ser destacadas. El mundo de los negocios se ha convertido y, en consecuencia, las relaciones. Según Kotler y Armstrong (2003, p.12):

*La Internet es una tecnología que permitió a un nuevo modelo de hacer negocios, ya que posibilita el acceso a la información, el entretenimiento y la comunicación, en cualquier momento y en cualquier lugar*¹³

Las empresas utilizan la Internet para construir relaciones con los clientes y socios comerciales, así como para promover, vender y distribuir los productos de manera más eficiente. Empresas de diferentes áreas tratan de atraer a nuevos clientes en la web y muchas empresas tradicionales empiezan a utilizar *on-line* para atraer a nuevos clientes y construir relaciones más fuertes.

2.3.4 - CRM y nuevas relaciones intercomunicativas

CRM (*Customer Relationship Management*) se presenta como una consecuencia del desarrollo de nuevas tecnologías y refleja su importancia en la construcción de una base de datos con información sobre cada uno de los clientes de la organización. Estas bases de datos contienen información de tipo demográfico, psicográfico y de comportamiento, y también sobre el comportamiento de compra, como la frecuencia y momentos en que el cliente compra más el producto, o disfruta de un servicio determinado (Ivanovic, Mikinac y Perman, 2011).

¹¹ Trad. de l'autora

¹² TERRA, Carolina, 2006; trad. l'autora

¹³ Trad. de l'autora

De acuerdo con Mohammed y Rashid (2012), CRM es una forma de aumentar la ventaja competitiva de las empresas, logrando con ello mejorar el *performance* de la misma, mientras que gestiona su relación más cerca con el consumidor. Los autores señalan la importancia de la utilización simultánea de los recursos internos de la empresa para una mejor optimización del CRM. En la misma dirección también Sigala (2005) asigna la importancia del buen uso de los recursos internos para la implementación de un sistema CRM productivo. El autor afirma que el CRM depende de la actitud de todos los empleados, independientemente de si pertenecen o no al departamento de marketing. Sostiene que, en primer lugar, cualquier empresa debe tener cuidado al contratar a sus empleados, motivándolos y creando en ellos un compromiso de estar atento al cliente y sus necesidades, por lo que necesitan estar equipados con ciertas habilidades sociales. Siguiendo sus ideas creó un modelo integrado de CRM que define la importancia del esfuerzo conjunto de tres áreas: *la gestión del conocimiento* (KM), *tecnologías de la información y comunicación* (TIC) y *el marketing relacional*.

Desarrollar una buena estrategia de CRM implica, pues, que la empresa se centra en el ciclo de vida del cliente y no en el ciclo de vida del producto. El cliente deberá, por lo tanto, ser visto como una parte integral de la empresa y con el CRM será mucho más fácil y confiable para alcanzarlo.

BREVES CONCLUSIONES

Las organizaciones de principios del siglo XX con sus objetivos exclusivamente económicos, plantean inquietudes justo en el nivel de producción. Las teorías clásicas de Administración ni siquiera tienen la idea de lo que puede ser el papel de la gestión de la comunicación empresarial. La única comunicación es implícita a la función de autoridad.

Con la evolución y la importancia de la perspectiva humanística en las organizaciones, la comunicación interna empieza a ser valorada como una función, reconociendo su importancia para un buen clima y la cohesión dentro de la empresa.

Enfoques sociológicos en los años 50, 60, 70, del Siglo XX vienen a deshacer la comunicación de las estructuras organizativas, mirando en el contexto de la organización social, así como en la relación con el exterior. Es a través de la comunicación cuando la cultura de la empresa se construye y manifiesta.

En el marco de la cadena de Gestión, desde finales del mismo siglo, la evolución del concepto también es notoria. La comunicación se considera como una variable clave para la coordinación de los diferentes niveles de la organización, lo que hace que el sistema sea más dinámico.

En una fase post-industrial, con la apertura de fronteras y el concepto de "Aldea Global- Global Village", la Administración siente la necesidad de interacción, también dentro de las empresas, y el papel principal es de los ejecutivos. La comunicación informal se convierte en una realidad en todos los niveles y direcciones.

Con el abordaje Contemporáneo el concepto de la comunicación en las organizaciones se desarrolla. Ya tocando el límite del Siglo XXI, la función de información de la Comunicación se sustituye por una función de la transmisión del conocimiento en la empresa. Interna y externamente. La explosión de la tecnología ofrece nuevas herramientas para crear y compartir. La comunicación ahora también puede realizarse en entornos virtuales.

En este cuadro la Comunicación Integrada merece ser revisada, tanto la comunicación interna y externa, ahora en una expresión Digital, con el uso de Internet. Las redes sociales se implantan con la ayuda de intranet y las empresas cambian con este nuevo instrumento.

El mejor ejemplo es el CRM, una base de datos que permite a las empresas un conocimiento profundo de los clientes en curso y de los potenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- BENOIT, D. (1994): *Information-Communication: fiches de syntèse*. Ed. Les Organizations. Paris
- CHIAVENATO, Idalberto (1999): *Gestão de pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações*, Campus. Rio de Janeiro
- FISHER, D. (1993): *Communication in Organizations*, West Publishing Company. USA
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, (2007): *Princípios de Marketing*. Prentice Hall 12ªEd. Brasil
- KREPS, G., (1990): *Organizational Communication - Theory and Practice*, (2ª edição) Longman. New York
- KUNSCH, Margarida M. K.: *Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas* in Marchiori, Marlene (2006): *Faces da Cultura da Comunicação Organizacional*. Difusão, São Caetano do Sul. São Paulo
- PETITI, A. et all. (1993): *Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines*, Gaëtan Morin, Québec
- TURKLE, Sherry. (1997) : *A vida no ecrã: A identidade na Era da Internet*. Lisboa: Relógio d'água Editores, Lisboa.

Capítulos o artigos en libros o revistas en papel:

- ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, s/d - A comunicação empresarial - um Estudo Evolutivo das Teorias das Organizações
- BUZZANELL P. M., e STOHL C., (1999): *The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and his legacy*, *Communication Studies*, vol. 50, nº4
- CASALI, Adriana, s/d: *Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação*, UFPR; UFSC; UFPR
- FRIEDBERG, E. (1981): *L'Analyse Sociologique des Organisations*. *Revue Pour*, nº 28, octobre 1981, p. 6-93
- IVANOVIC, S.; MIKINAC, K. & PERMAN, L. (2011); *CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market*; *UTMS Journal of Economics*, 2; 1; pp. 59-68
- KUNSCH, Margarida, *Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas* in Marchiori, Marlene, (2006): *Faces da Cultura da Comunicação Organizacional*. São. Caetano do Sul. Difusão. São Paulo
- MATEUS, Anabela: *Comunicación organizacional y relaciones públicas. Distintas perspectivas de la universidad en Portugal y Brasil. Una primera aproximación*. In *Reformulacionés en el ámbito de la innovación dentro del EEES*: (2012), Cap. VII, pp. 133-154. Coord. Graciella Padilla Castillo, Miguel Ángel Ortiz Sobrino Editorial Vision Libros. Madrid
- MOHAMMED, A. & RASHID, B. (2012); *Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: a framework proposal on the relationship among CRM dimensions, marketing capabilities and hotel performance*; *International Review of Management and Marketing*; vol. 2; no. 4; pp. 220-230
- STACEY, R. (1993): *Strategy as Order Emerging from Chaos*. in KUNSCH, Margarida M. K. : *Planejamento e gestão estratégica de Relações Públicas nas organizações contemporâneas* - UNIrevista - Vol. 1, nº 3 (julho 2006). USP.SP. ISSN 1809-4651
- SERIEYX, H. (1993): *Ces Entreprises qui Communiquent*. *Le Journal des Psychologues*, septembre nº 110, p.19-44

SIGALA, M. (2005): *Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications*; International Journal of Hospitality Management, 24, pp. 391-413

Artículos en publicaciones web:

MATEUS, Anabela, (2013): A comunicação em serviços na era da globalização, disponible en:
<http://www.ucm.es/info/vivataca/numeros/n122/DATOSS.htm>

TERRA, Carolina Frazón (2010): Relações Públicas 2.0:novo campo de atuação para área, disponible en:
<http://www.rp-bahia.com.br/biblioteca/e-books/rpdigitais-chamusca-carvalho.pdf>